



TESIS - TI142307

# **PENGEMBANGAN MODEL BISNIS AGROWISATA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN POTENSI DESA WISATA (STUDI KASUS: DESA PUNTEN, KOTA BATU)**

FUAD DWI HANGGARA

02411 5500 54041

DOSEN PEMBIMBING

Dr. Ir. I. Ketut Gunarta, M.T.

PROGRAM MAGISTER

BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN REKAYASA

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



TESIS - TI142307

# **DEVELOPMENT OF AGROTOURIM MODEL BUSINESS AS AN EFFORT TO INCREASE OF POTENCY TOURISM VILLAGE (CASE STUDY: PUNTEN VILLAGE, BATU CITY)**

FUAD DWI HANGGARA

02411 5500 54041

SUPERVISOR

Dr. Ir. I. Ketut Gunarta, M.T.

MAGISTER PROGRAM

ENGINEERING MANAGEMENT

INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTEMENT

FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGEMBANGAN MODEL BISNIS AGROWISATA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN POTENSI DESA WISATA (STUDI KASUS: DESA PUNTEN, KOTA BATU)

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Master Teknik pada  
Program Studi S-2 Jurusan Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh :

**FUAD DWI HANGGARA**

**NRP. 02411550054041**

Tanggal Ujian : 20 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:

1. **Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.**  
**NIP. 19680218 199303 1002**

(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.**  
**NIP. 19631008 1999002 2001**

(Penguji I)

3. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**  
**NIP. 19590430 198303 1001**

(Penguji II)



Dekan Fakultas Teknologi Industri,

**Dr. Bambang L. Widjiantoro, S.T., M.T**

**NIP. 19690507 199512 1001**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fuad Dwi Hanggara

NRP : 0241 155 0054041

Program Studi : Magister Teknik Industri ITS Surabaya

menyatakan bahwa isi sebagian maupun keseluruhan tesis saya yang berjudul :

### **“Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Punten, Kota Batu)”**

adalah benar-benar hasil karya intelektual mandiri, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diizinkan, dan bukan merupakan karya pihak lain yang saya akui sebagai karya sendiri.

Semua referensi yang dikutip maupun dirujuk telah ditulis secara lengkap pada daftar pustaka.

Apabila ternyata pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Surabaya, 31 Juli 2018

Yang membuat pernyataan,

Fuad Dwi Hanggara

NRP. 0241 155 0054041

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Punten, Kota Batu)**

Nama Mahasiswa : Fuad Dwi Hanggara  
NRP : 2515 520 5441  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Ketut Gunarta, M.T.

### **ABSTRAK**

Pembangunan kepariwisataan pada umumnya diarahkan sebagai sektor andalan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, peningkatan pendapatan daerah, memberdayakan perekonomian masyarakat, memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha, serta meningkatkan pengenalan dan pemasaran produk dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengembangan kawasan wisata harus merupakan pengembangan yang terencana secara menyeluruh sehingga dapat diperoleh manfaat yang optimal bagi masyarakat. Salah satu pendekatan yang bisa digunakan dalam membuat model bisnis dalam pengembangan pariwisata adalah menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) yang memperluas kanvas model bisnis asli dengan menambahkan dua lapisan: lapisan lingkungan berdasarkan perspektif siklus hidup dan lapisan sosial berdasarkan perspektif *stakeholder*. Model kanvas ini mendukung pengembangan beserta komunikasi yang lebih menyeluruh dan terpadu, model bisnis yang juga mendukung inovasi kreatif menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan. Sektor pariwisata pada Desa Punten menjadi objek pengamatan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk membuat pemodelan bisnis yang baru dengan melihat kondisi ekonomi, lingkungan dan sosial dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC). Model bisnis ini juga didukung dengan analisa SWOT dalam mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis dan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Tujuan penelitian diharapkan dalam usaha pengembangan bisnis sektor pariwisata selain dalam pembuatan model bisnis yang baru yang akan membentuk sistem bisnis yang jelas dan memberikan hasil yang diharapkan, dapat juga merumuskan strategi bisnis pada sektor pariwisata tersebut berdasarkan analisa yang telah dilakukan.

Kata kunci: Agrowisata, Model Bisnis, Manajemen Strategi, *Triple Layered Business Model Canvas*, SWOT-AHP.



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **Development of Agrotourism Business Model as an Effort to Increase the Potency of Tourism Village(Case Study: Punten Village, Batu City)**

*Name* : Fuad Dwi Hanggara  
*NRP* : 0241 155 0054041  
*Supervisor* : I Ketut Gunarta, Ir., M.T., Dr.

### ***ABSTRACT***

Tourism development is generally directed as a key sector to promote economic growth, increased local revenues, empowering the community's economy, expanding employment and business opportunities, and enhancing product introduction and marketing in order to improve the welfare of the community. The development of tourist areas must be a fully planned development so that optimal benefits can be obtained for the community. One approach that can be used in creating a business model in tourism development is using Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC). (TLBMC) is a tool to explore a business model oriented to the sustainability of innovation. It extends the original business model canvas by adding two layers: environment layer based on the perspective of life cycle and social layer based on stakeholder perspective. When used together, the three layers of the business model make it more explicit how an organization generates different types of economic, environmental and social value. Visually the business model represents through this model canvas to support development along with more comprehensive and integrated communication, business model also supports creative innovation toward a more sustainable business model. Tourism sector in Punten village become object of observation in this research. This study aims to create new business model by looking at economic, environmental and social condition by using Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) approach. This business model is also supported by SWOT analysis in evaluating strengths, weaknesses, opportunities and threats in a project or a speculation of business and tools that enable strategist to evaluate objective strategies objectively, based on previously identified internal and external key success factors. The research objectives are expected in the business development of the agrotourism sector in addition to creating a new business model that will form a clear business system and deliver expected results, it can also formulate business strategies in the tourism sector based on the analysis that has been done.

**Keywords:** Agrotourism, Business Model, Strategic Management, Triple Layeres Business Model Canvas, SWOT-AHP.

*(This page intentionally left blank)*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan tesis dengan baik. Selama pengerjaan tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan, dukungan, masukan serta ilmu yang bermanfaat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis yang senantiasa selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan moril maupun materil.
2. Bapak Dr. Ir. Ketut Gunarta, MT selaku Dosen Pembimbing, yang telah sabar dalam membimbing, memberikan ilmu, arahan, semangat serta dukungan yang sangat membantu dalam penyelesaian tesis ini.
3. Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. dan Dr. Ir. Bambang Syairuddin, M.T. yaitu selaku tim dosen penguji sidang tesis yang telah memberikan banyak masukan untuk perbaikan tesis.
4. Sekretariat Program Studi Pascasarjana Departemen Teknik Industri ITS atas bantuan dan kerjasamanya dalam menyediakan informasi pelaksanaan kegiatan akademik serta seluruh staf dan karyawan Teknik Industri yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran selama masa perkuliahan dan penyelesaian tesis.
5. Serta teman-teman seperjuangan pengerjaan tesis atas semangat yang diberikan kepada penulis.

Besar harapan penulis agar penelitian tesis ini dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Akhir kata penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk seluruh pihak untuk pengembangan keilmuan Teknik Industri ke depannya.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	ii
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	iviii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xivv
DAFTAR TABEL .....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Batasan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Manajemen Strategi.....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi .....	9
2.1.2. Hal-Hal Penting Dalam Manajemen Strategi .....	10
2.2. Strategi Pemasaran .....	12
2.2.1. Pengertian Strategi Pemasaran .....	12
2.2.2. Kesalahan Umum Penentuan Strategi .....	12
2.3. <i>Business Model</i> .....	13
2.3.1. <i>Business Model Canvas</i> (BMC) .....	16
2.4 <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> (TLBMC) .....	24
2.4.1. Definisi TLBMC.....	24
2.4.2. Komponen Layer Lingkungan.....	25
2.4.3. Komponen Layer Sosial .....	28

2.4.4. Uji Lapangan TLBMC .....	32
2.5 Analisis SWOT.....	34
2.6 AHP .....	35
2.7 Matriks SWOT 4K .....	36
2.8 Kajian Penelitian Terdahulu .....	36
2.9 Posisi Penelitian.....	38
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Metode dan Tahapan Penelitian .....	41
3.2 Flowchart Metodologi Pelaksanaan Penelitian .....	42
3.2.1. Perumusan Masalah.....	43
3.2.2. Penentuan Tujuan Penelitian .....	43
3.2.3. Studi Literatur .....	43
3.2.4. Tahap Pengumpulan dan Analisis.....	45
3.2.4.1. Pengumpulan Data.....	45
3.2.4.2. Pengolahan Data .....	46
3.2.5. Analisis Data .....	47
3.2.5.1. Analisis SWOT.....	47
3.2.5.2. Analisis Pengembangan Strategi .....	47
3.2.5.3. Analisis Keterkaitan SWOT dengan TLBMC.....	47
3.3 Kesimpulan dan Saran .....	48
<b>BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>49</b>
4.1 Pengumpulan Data.....	49
4.1.1. Profil Umum Objek Amatan .....	49
4.1.2. Identifikasi Strategi Bisnis .....	50
4.1.3. Penyusunan dan Penyebaran Kuisisioner SWOT .....	54
4.1.4. Penyusunan dan Wawancara Model TLBMC.....	54
4.2 Pengolahan Data .....	54
4.2.1. Karakteristik Responden SWOT .....	54
4.2.2. Formulasi Strategi dengan IFE dan EFE.....	56
4.2.3. Pengembangan Strategi .....	59
4.2.4. Penentuan Strategi dengan Pembobotan AHP .....	60

4.2.5. Rekapitulasi Model TLBMC .....	61
4.2.5.1. TLBMC .....	61
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	71
5.1 Analisis SWOT .....	71
5.1.1. Indikator Kekuatan .....	71
5.2 Analisis Pengembangan Strategi .....	71
5.3 Analisis Keterkaitan SWOT dengan TLBMC .....	73
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....	85
6.1 Kesimpulan .....	85
6.2 Saran .....	86
DAFTAR PUSTAKA .....	87
LAMPIRAN .....	91
LAMPIRAN A. Kuesioner SWOT .....	91
LAMPIRAN B. Frekuensi Karakteristik Responden .....	95
LAMPIRAN C. Daftar Pertanyaan TLBMC .....	99
LAMPIRAN D. Hasil SPSS Kuisisioner SWOT .....	105
LAMPIRAN E. Formulasi Strategi dengan IFE dan EFE .....	109
LAMPIRAN F. Perhitungan Kuadran TUWS .....	110
LAMPIRAN G. Pembobotan AHP .....	111
LAMPIRAN H. Hasil Dokumentasi .....	113



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peta Persebaran Wisata Kecamatan Bumiaji .....	3
Gambar 1.2 Peta Desa Wisata Punten .....	5
Gambar 2.1 Proses Tahapan Manajemen Strategi .....	9
Gambar 2.2 Kolom Matriks Layer Ekonomi TLBMC .....	16
Gambar 2.3 Kolom Matriks Layer Lingkungan TLBMC .....	25
Gambar 2.4 Kolom Matriks Layer Sosial TLBMC .....	29
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian .....	42
Gambar 4.1 Kuadran Matriks TOWS Agrowisata Desa Punten .....	58
Gambar 4.2 Hasil Perhitungan AHP .....	42
Gambar 4.3 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Ekonomi Agrowisata .....	62
Gambar 4.4 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Lingkungan Agrowisata .....	65
Gambar 4.5 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Sosial Agrowisata .....	68
Gambar 5.1 Model Bisnis TLBMC Layer Ekonomi Wisata Agro .....	74
Gambar 5.2 Model Bisnis TLBMC Layer Lingkungan Wisata Agro .....	78
Gambar 5.3 Model Bisnis TLBMC Layer Sosial Wisata Agro .....	81

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan di Kota Batu .....	2
Tabel 2.1 Skala AHP .....	36
Tabel 2.2 Posisi Penelitian .....	38
Tabel 2.3 Posisi Penelitian (Lanjutan).....	39
Tabel 2.4 Posisi Penelitian (Lanjutan).....	40
Tabel 4.1 Faktor Internal Strategi Bisnis Agrowisata .....	50
Tabel 4.2 Faktor Eksternal Strategi Bisnis Agrowisata.....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Demografis Responden SWOT .....	55
Tabel 4.4 Tabel Formulasi Strategi IFE dan EFE .....	56
Tabel 4.5 Posisi Kuadran TOWS .....	57
Tabel 4.6 Pengembangan Strategi .....	59

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian yang mencakup batasan dan asumsi selama penelitian dilakukan serta manfaat yang akan dicapai dalam penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

Tren pada abad 21, menunjukkan bahwa pertumbuhan di bidang industri jasa akan sangat meningkat. Salah satu sektor industri jasa yang berkontribusi sangat besar terhadap ekonomi global sepuluh tahun terakhir adalah sektor pariwisata (Law, 2011). Indonesia sebagai salah satu negara di kawasan Asia Tenggara memiliki potensi pariwisata yang tidak kalah bila dibandingkan dengan Negara lainnya di kawasan Asia Tenggara. Kondisi pariwisata Indonesia pada tahun 2016 secara makro sangat berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 7,01% dengan jumlah devisa yang dihasilkan sebesar USD 23,17 miliar (Kementerian Pariwisata Republik Indonesia, 2016). Dari data tersebut, jelas terlihat bahwa pariwisata di Indonesia sangat memiliki potensi yang cukup baik untuk dikembangkan. Dan salah satunya adalah agrowisata yang sedang berkembang sebagai salah satu alternatif destinasi wisata.

Agrowisata merupakan rangkaian kegiatan wisata yang memanfaatkan potensi pertanian sebagai objek wisata, baik potensi berupa pemandangan alam kawasan pertaniannya maupun kekhasan dan keanekaragaman aktivitas produksi dan teknologi pertaniannya serta budaya masyarakat pertaniannya. Menurut Nurisjah (2001) dalam Budiarti (2013), agrowisata atau wisata pertanian didefinisikan sebagai rangkain aktivitas perjalanan wisata yang memanfaatkan lokasi atau sektor pertanian mulai dari awal produksi hingga diperoleh poduk pertanian dalam berbagai sistem dan skala dengan tujuan memperluas pengetahuan, pemahaman, pengalaman, dan rekreasi di bidang pertanian. Pengembangan aktivitas agrowisata secara langsung dan tidak langsung akan meningkatkan persepsi positif petani serta masyarakat akan arti pentingnya

pelestarian sumber daya lahan pertanian. Selain itu menurut Subowo (2002) dalam Budiarti (2013), pengembangan agrowisata dapat melestarikan sumber daya, melestarikan kearifan dan teknologi lokal, dan meningkatkan pendapatan petani atau masyarakat di sekitar agrowisata. Pengembangan agrowisata akan menciptakan lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan serta meningkatkan kesejahteraan petani. Beberapa dampak positif pengembangan agrowisata antara lain meningkatkan nilai jual komoditi pertanian yang dihasilkan dan berkembangnya sumber-sumber pendapatan lainnya yang dapat dinikmati oleh masyarakat setempat seperti penyewaan *homestay* dan sarana rekreasi lainnya yaitu kantin, penjualan cinderamata, dan lain-lain. Selain itu, agrowisata merupakan salah satu wahana yang efektif dalam rangka promosi produk-produk pertanian dan budaya nusantara.

Pengembangan desa wisata berbasis wisata agro adalah merupakan hal yang sangat penting terutama bagi daerah yang memiliki potensi wisata agro, seperti Kota Batu Jawa Timur. Sebagaimana Visi Kota Batu: “Kota Batu Sentra Pertanian Organik Berbasis Kepariwisata Internasional”. Hal ini dapat dilihat dari jumlah kunjungan para wisatawan baik dari domestik maupun mancanegara yang menikmati beberapa tempat wisata yang berada di Kota Batu. Data para wisatawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Jumlah Kunjungan Wisatawan di Kota Batu

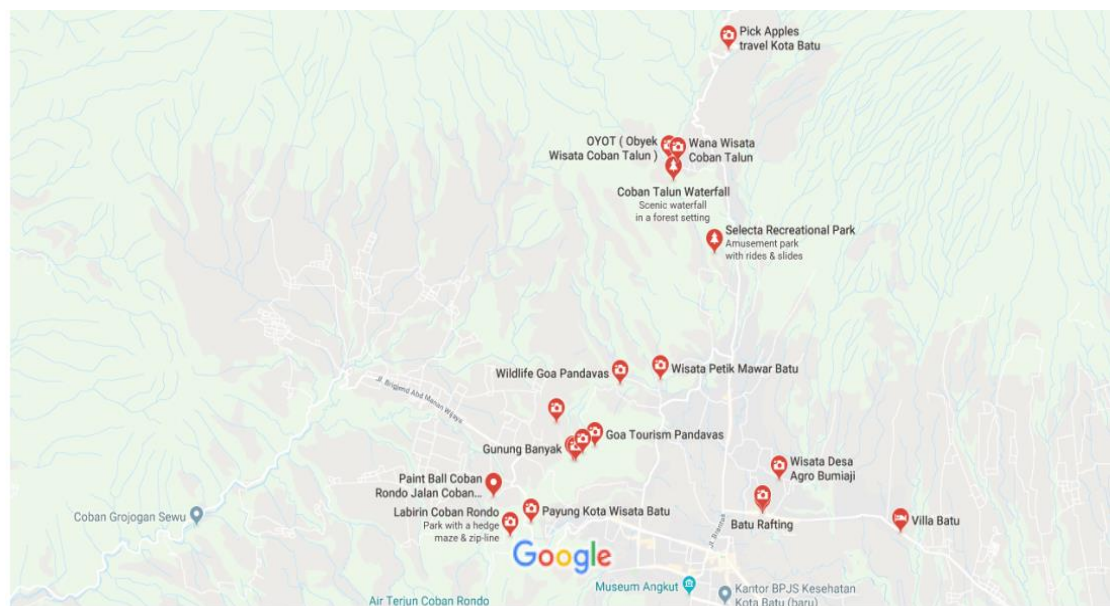
NO	Objek Wisata	November		Desember	
		Domestik	Mancanegara	Domestik	Mancanegara
1	Selecta	105.197	32	59.761	35
2	Kusuma Agro Wisata	29.986	21	21.236	135
3	Jatim Park	9.260	321	8.080	54
4	Air Panas Cangar	31.540	12	14.836	0
5	BNS	24.645	240	15.869	37
6	Petik Apel Agro Batu Apel	6.875	56	7.432	27
7	Vihara	369	0	185	0
8	Museum Satwa	11.891	216	10.383	48
9	Rafting Kaliwatu	662	12	841	6
10	Kampoeng Kidz	4.968	54	3.832	10
11	Batu Rafting	756	17	327	5
12	Pemandian Tirta Nirwana	10.767	0	4.753	0
13	Pemandian Songgoriti	1.895	0	1.604	0
14	Eco Green Park	3.160	28	2.673	18
15	Museum Angkut	13.296	140	8.223	39



16	Wonderland Waterpark	357	0	297	0
17	Sahabat Air Rafting	236	0	215	5
18	Candi Songgoriti	164	0	215	0
19	Predator Fun Park	10.954	45	7.892	11
20	Petik Apel Mandiri	795	15	831	4
21	Desa Wisata Bumiaji	1.696	46	1.457	19
22	Kampung Wisata Kungkuk	2.417	28	820	22
23	Desa Wisata Sumberejo	250	0	351	10
24	Desa Wisata Punten	8.420	65	8.288	44
25	Paralayang	2.350	15	3.270	21
Total Kunjungan		282.906	1.363	183.671	550

Sumber: Katalog Kota Batu dalam Angka 2017

Dilihat dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pariwisata di Kota Batu masih menjadi tujuan utama para wisatawan baik dari domestik maupun mancanegara dan salah satunya adalah sektor agrowisata juga masih menjadi tujuan para wisatawan. Dan salah satu wilayah yang dikembangkan sebagai kawasan wisata agro adalah Kecamatan Bumiaji. Penetapan Kecamatan Bumiaji sebagai pengembangan kawasan wisata agro berdasarkan pada luas wilayah Kecamatan Bumiaji sebesar 12.798,42 Ha atau 64% dari total luas Kota Batu yaitu 19.908,72 Ha. Hal ini dapat dilihat dari peta persebaran wisata yang terdapat di Kecamatan Bumiaji.



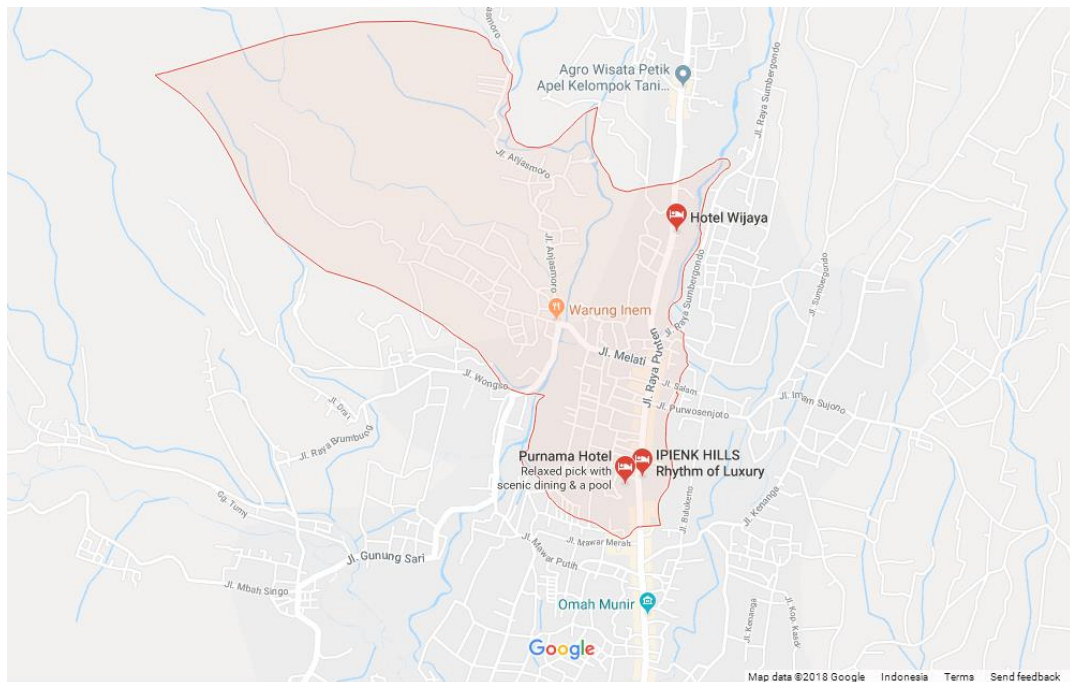
Gambar 1.1 Peta Persebaran Wisata Kecamatan Bumiaji  
Sumber: <https://www.google.com/maps/place/Bumiaji>

Desa Punten merupakan salah satu desa yang ada di kecamatan Bumiaji, Kota Batu, Malang, Desa ini merupakan desa yang di kembangkan menjadi salah satu desa wisata yang ada di kota wisata batu dengan memiliki luas wilayah yaitu 281.935 ha dan terbagi menjadi:

1. 39.680 ha (persawahan)
2. 59 ha (pemukiman)
3. 12.080 ha (tegalan)
4. 125 ha (hutan Negara)
5. 266 ha (lain-lain, jalan umum)

Dengan jumlah penduduk yaitu 5.406 jiwa/1.484 kepala keluarga dan memiliki batas wilayah utara: Desa Tulungrejo; Timur: Desa Sumbergondo; Selatan: Desa Sidomulyo; Barat: Desa Gunungsari. Serta banyak memiliki potensi ekonomi yang cukup banyak yaitu; pertanian jeruk keprok, apel, sayur mayur, kampung wisata, dan produk-produk UKM berupa makanan ringan.

Secara geografis wilayah ini berada di pegunungan, dengan ketinggian 800 mdpl, dengan kondisi wilayah seperti ini maka desa yang di kembangkan untuk daerah wisata ini sangat tepat sekali, dengan menyuguhkan pemandangan pegunungan yang indah. Pola kependudukan atau pola persebaran pemukiman adalah berkelompok dengan kelompok-kelompok pemukiman berada di wilayah di pegunungan, di Desa Punten ini tidak di temukan pemukiman dengan pola menyebar, hal ini kemungkinan karena akses yang mudah seperti jalan dan fasilitas umum lainnya, untuk fasilitas jalan, Desa Punten tergolong sudah memadai terbukti akses untuk antar wilayah mudah untuk dilalui, dengan karakteristik jalan yang bagus dan banyak tetapi dengan kapasitas kecil, hal ini termasuk dalam karakteristik jalan yang terdapat di desa-desa. Dalam pelaksanaannya pengembangan sektor agrowisata di Kecamatan Bumiaji khususnya Desa Punten ini belum dapat berjalan secara maksimal.



Gambar 1.2 Peta Desa Wisata Punten  
 Sumber: <https://www.google.com/maps/place/Punten>

Permasalahan pengembangan sektor agrowisata di Kota Batu adalah: 1) Minimnya pemahaman dan partisipasi warga atas potensi wisata agro; 2) Potensi objek wisata belum dikelola dengan baik; 3) Belum optimalnya peran wisata agro dalam pengembangan ekonomi lokal; 4) Belum optimalnya kelembagaan pariwisata berbasis masyarakat lokal; 5) Kurangnya kapasitas dan aksesibilitas infrastruktur dalam menunjang wisata agro. Dan dari permasalahan-permasalahan diatas menuntut sektor agrowisata di Desa Punten sebagai salah satu desa wisata yang digagas baik oleh pemerintahan kota sampai pemerintahan desa untuk mampu membaca peluang yang ada serta mampu membaca kondisi pasar dan dapat memberikan inovasi baru dalam pengembangan bisnis agar sektor agrowisata dapat tetap dikenal sebagai tempat wisata yang memberikan kepuasan berpariwisata bagi konsumen dan juga *stakeholder* yang lain. Dan belum adanya strategi pengembangan wilayah dan bisnis dari agrowisata secara tertulis membuat sektor tersebut untuk saat ini masih belum dikenal banyak masyarakat. Maka dari itu sektor agrowisata di Desa Punten haruslah mengembangkan suatu inovasi bisnis baru yang bersistem dan berkelanjutan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Pesatnya persaingan di bidang industri jasa pariwisata, menjadi daya tarik (*interest*) tersendiri dalam penelitian ini, khusus untuk wilayah Desa Punten jenis usaha ini menjadi sesuatu yang memiliki banyak pesaing sehingga perlu untuk terus dikembangkan. Oleh sebab itu, diperlukan suatu strategi perencanaan yang tepat dan sesuai. Berdasarkan hal tersebut, maka fokus penelitian ini adalah “Bagaimana merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis dan menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis untuk pembuatan model bisnis yang tepat bagi usaha bisnis sektor agrowisata di Desa Punten?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menjawab apa yang telah ditulis pada perumusan masalah diatas. Maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Merumuskan model bisnis dengan pendekatan TLBMC yang dilakukan terhadap usaha agribisnis di sektor agrowisata Desa Punten.
2. Mengimplementasikan rancangan model bisnis baru dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)* pada usaha agribisnis sektor agrowisata Desa Punten.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Menambah wawasan tentang manajemen strategi khususnya tentang penerapan model bisnis.
2. Memberikan sumbangsih keilmuan dalam pengkajian pengembangan model bisnis dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*.
3. Mengimplementasikan tentang model bisnis yang dibangun dalam menentukan strategi bisnis yang akan dijalankan.
4. Meningkatkan pangsa pasar sesuai hasil penelitian yang dilakukan, sehingga dapat menguntungkan lebih besar lagi dari sebelumnya.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki batasan untuk menentukan ruang lingkup penelitian untuk mencapai tujuan. Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan pada usaha bisnis sektor agrowisata di Desa Punten.
2. Penelitian yang dilakukan berfokus pada komoditi agribisnis pada sektor agrowisata Desa Punten.
3. Penelitian mencakup pengembangan kerangka model bisnis sebagai peningkatan bisnis pada sektor agrowisata Desa Punten.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah yang diangkat, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian dan asumsi, serta kerangka penelitian

#### **2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisikan landasan konseptual dari penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti, yang meliputi konsep bisnis sektor agrowisata, perancangan strategi bisnis dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas*, serta posisi penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu.

#### **3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisi urutan langkah-langkah secara sistematis dalam tiap tahap penelitian yang akan dilakukan untuk memecahkan permasalahan. Urutan langkah yang ditetapkan tersebut merupakan kerangka yang dijadikan pedoman pelaksanaan penelitian.

#### **4. BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai pelaksanaan penelitian tesis yang dilakukan pada sektor agrowisata yang menjadi objek penelitian berupa pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, kuesioner, data historis, dan juga pelaksanaan *focus group discussion*. Selanjutnya dilakukan pengolahan data sesuai dengan metode yang digunakan.

5. BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Bab ini berisi tentang tahapan dalam mengerjakan data yang kemudian dianalisa dan diinterpretasikan sehingga mampu menjabarkan model yang dibuat.

6. BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya beserta saran yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

## BAB 2

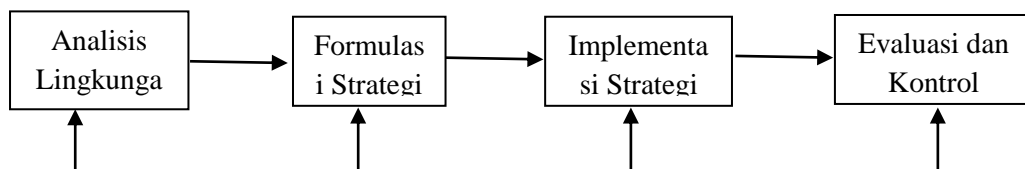
### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi beberapa referensi, teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan yang berasal dari berbagai literatur, jurnal, buku dan penelitian-penelitian terdahulu. Dimana, dari teori maupun referensi ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian.

#### 2.1. Manajemen Strategi

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi ialah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang di dalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Whelen dan Hunger, 2012)



Gambar 2.1 Proses Tahapan Manajemen Strategi  
(Sumber: Whelen dan Hunger, 2012)

Dari Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa tahapan manajemen strategi saling memiliki interaksi dan nantinya akan kembali pada tahapan awal. Akhir dari sebuah strategi ialah proses yang mengikuti tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Kuncoro, dalam Saputra, 2013). Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan dan aksi yang diperlukan untuk suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan di atas rata-rata (Kuncoro, dalam Saputra, 2013). Dari tahapan proses manajemen strategi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategi melibatkan

pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Pearce & Robinson, dalam Saputra, 2013).

Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi, manajer pada semua tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi pelaku manajemen strategi serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan pengukuran dampak berbasis perilaku (Pearce & Robinson, dalam Saputra, 2013).

### **2.1.2 Hal-Hal Penting Dalam Manajemen Strategi**

Ada delapan hal penting dalam manajemen strategi yaitu pejabat strategi, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang strategi, tujuan tahunan dan kebijakan (Surjani, 2002).

#### **1. Pejabat strategi**

Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggung jawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi biasanya menyandang berbagai titel jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.

#### **2. Misi perusahaan**

Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.

#### **3. Peluang dan ancaman eksternal**

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi dalam masa yang akan datang.



4. Kekuatan dan kelemahan internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

5. Tujuan jangka panjang strategi

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

6. Strategi

Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, diferensifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*.

7. Tujuan tahunan

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

8. *Policy*

*Policy* adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. *Policy* meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2.2. Strategi Pemasaran**

### **2.2.1 Pengertian Strategi Pemasaran**

Kolter (2005) menjelaskan pemasaran adalah proses sosial yang dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. Penerapan pemasaran supaya lebih tepat dalam perusahaan maka diperlukan strategi pemasaran (McDaniel dan Gates, dalam Nugraha 2011). Menurut Craven dalam Purwanto (2008), strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen.

Cravens (1996) menekankan bahwa konsep pemasaran memiliki tiga aspek dasar, yaitu :

1. Dimulai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan bisnis
2. Mengembangkan pendekatan organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen
3. Mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan kepuasan pada konsumen

Kunci utama untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan ialah dengan mengenali kebutuhan dan keinginan konsumen dan memberikan kepuasan kepada konsumen dengan cara yang lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaingnya.

### **2.2.2 Kesalahan Umum Penentuan Strategi**

Connor (1985) mendefinisikan beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penentuan strategi perusahaan.

1. Bertaruh untuk jangka panjang.
2. Mencoba melakukan “percobaan” pada situasi yang tidak menjanjikan apa-apa.
3. Tidak mempercayai nasib baik dan kegagalan dalam mengkapitalisasi kesalahan pesaing.

4. Melukai pesaing namun tidak melumpuhkannya.
5. Mempercepat keruntuhan pada saat memungut hasil bisnis.
6. Pemasaran dan R & D yang berlebihan pada saat strategi unit bisnis lemah dan pemasaran R & D yang tidak memadai pada saat kuat.
7. Mengambil resiko untuk masalah besar yang hanya menghasilkan keuntungan sedikit.
8. Kurangnya perhatian pada strategi unit bisnis dan industri yang dimasukinya, terutama yang berhubungan dengan pembatasan kemungkinan yang ada.
9. Menghadapi pesaing berdasarkan kemauan dan istilahnya sendiri.
10. Melakukan sesuatu dari yang dapat dilakukan. Jangan terlalu yakin terhadap usaha yang sia-sia.
11. Kegagalan mengembangkan strategi yang fleksibel dan mudah beradaptasi dengan keadaan yang berubah.
12. Tetap melakukan strategi persaingan yang sama dengan menambah sumber daya, untuk kesalahan yang sama.
13. Melupakan strategi bisnis yang menggambarkan cara untuk mencapai keadaan ekonomi dan tujuan ekonomi yang harus mendasari strategi bisnis.
14. Terlalu memfokuskan pada pengembangan taktik yang efisien dengan mengorbankan pemikiran strategis.
15. Gagal dalam memilih pesaing yang ingin tantangan.
16. Gagal menganalisis lingkungan yang stabil.
17. Gagal dalam melihat peluang yang terdapat dalam lingkungan yang berubah.

### **2.3 *Business Model***

Istilah "model bisnis" (BM) pertama kali digunakan dalam konteks pemodelan data dan proses (Ostenwalder, Pigneur et al 2005), dan itu menjadi ekspresi yang mapan. Di antara mereka yang bekerja di bidang teknologi baru yang muncul pada akhir 1990-an. Kemudian definisi ini diperluas ke bidang manajerial dan akademis. Seluruh rangkaian definisi yang ditemukan dalam literatur menunjukkan bahwa model bisnis perusahaan menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai. Secara umum, model bisnis (BM) menentukan bagaimana bagian dari bisnis cocok bersama (Magretta 2002).

Peningkatan penggunaan istilah BM sangat berkorelasi dengan munculnya bisnis terkait internet, globalisasi dan pembuatan kontrak (Bellman et al. 1957, Osterwalder et al. 2005). Mutasi yang bertanggung jawab atas perkembangannya adalah tidak hanya teknologi, tetapi ada juga faktor ekonomi seperti mencari penciptaan nilai pemegang saham dan juga faktor regulasi, terutama deregulasi sektor telekomunikasi, yang memiliki pengaruh signifikan dan mengarah pada munculnya bisnis baru, menciptakan model pendapatan, dan kompleksitas hubungan antar perusahaan (Redis, 2007). Para ahli menganjurkan penggunaan BM sebagai alat representasi untuk menjelaskan suatu saat perusahaan atau penciptaan nilai masa depan dan logika penangkap nilai (Shafer et al. 2005), sebagai terstruktur template untuk bagaimana bertransaksi dengan mitra bisnis (Amit dan Zott 2001), sebagai kerangka kerja kognitif untuk menerjemahkan masukan teknologi ke dalam *output* ekonomi (Chesbrough dan Rosenbloom 2002), dan sebagai alat narasi untuk penyusunan wacana di seluruh proses penciptaan usaha baru (Doganova dan Eyquem-Renault 2009). Osterwalder (2004) memberikan analisis rinci literatur model bisnis dan memberikan definisi berikut: model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set elemen dan hubungan mereka dan memungkinkan mengekspresikan logika penghasilan perusahaan uang.

Definisi lengkapnya mencakup parameter penting seperti "jaringan mitra". Model bisnis menggambarkan logika "sistem bisnis" untuk menciptakan nilai, yang terletak di balik proses yang sebenarnya. Menangkap, menyimpan, dan mengikuti model bisnis di perusahaan adalah bentuk manajemen pengetahuan yang semakin penting. Langkah pertama dalam mengelola pengetahuan model bisnis adalah menggambarkan model perusahaan secara eksplisit. Dalam manajemen pengetahuan eksternalisasi ini dikenal sebagai proses mengartikulasikan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit (Nonaka et al. 1995). Model bisnis konseptualisasi memainkan peran penting dalam eksternalisasi model bisnis. Keuntungan penting dalam menangkap dan menyimpan pengetahuan model bisnis adalah hal itu bisa terjadi divisualisasikan, dikomunikasikan, dibagikan, dan dimanipulasi dengan mudah. Keragaman pendekatan untuk mendefinisikan model bisnis telah dijelaskan (Sabir, Hameed,

Rehman, & Rehman, 2012). Adalah logis bahwa keragaman tersebut mengarah pada multiplisitas pendekatan visualisasi terhadap model bisnis (Chang, Wills, & De Roure, 2010; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, 2004; Sabir dkk., 2012; Samavi, Yu, & Topaloglou, 2008; Schütz, Neumayr, & Schrefl, 2013).

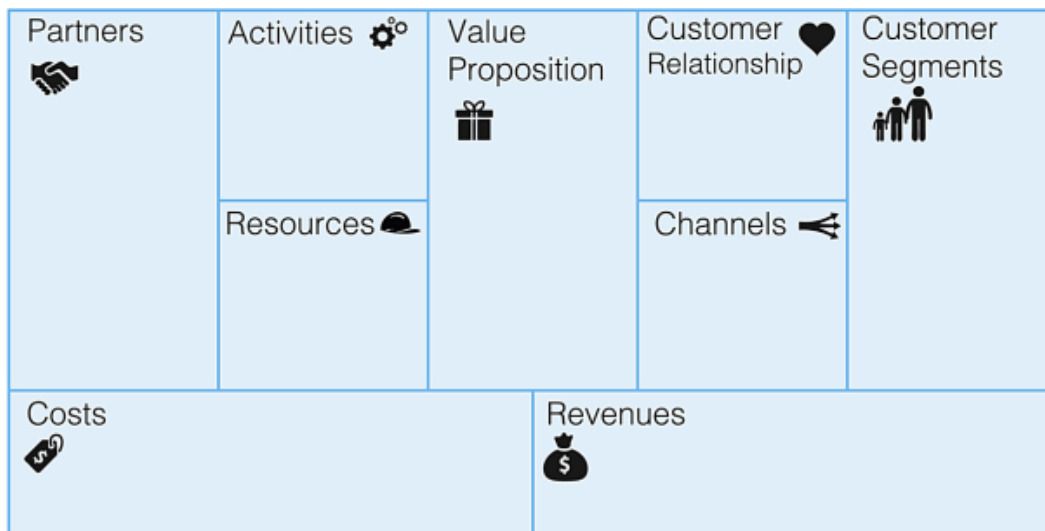
Salah satu alat praktis paling populer untuk memvisualisasikan dan mengembangkan model bisnis adalah model kanvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010) Model kanvas terdiri dari sembilan blok yang mewakili logika bisnis yang mendasarinya proses. Pertama, perusahaan beroperasi dengan orientasi pada pelanggan tertentu segmen kelompok segmen. Memenuhi kebutuhan pelanggan dicapai dengan membentuk nilai proposisi. Proposisi nilai ini dikirimkan ke pelanggan melalui saluran komunikasi, distributor, dan saluran penjualan. Hubungan pelanggan ditetapkan dan dipelihara dengan setiap segmen pelanggan. Perusahaan memperoleh arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai berhasil ditawarkan kepada pelanggan.

Sumber daya utama adalah aset yang dibutuhkan untuk menawarkan dan memberikan elemen yang dijelaskan sebelumnya dengan melakukan sejumlah kunci kegiatan. Beberapa kegiatan dialihdayakan dan beberapa sumber daya diperoleh di luar perusahaan dengan beralih ke mitra utama. Elemen model bisnis menghasilkan biaya struktur. Model manajemen modern telah mencoba mengurangi kompleksitas dunia dengan mempertimbangkan ide ke dalam berbagai bentuk matriks atau tabel. Ini sangat dipengaruhi oleh program *spreadsheet*. Kanvas BM oleh Alexander Osterwalder menyajikan esensi tabel yang diperkuat oleh beberapa elemen visual. Tapi terdapat beberapa ciri yaitu, pertama, termasuk banyak elemen dari sudut pandang kapasitas memori jangka pendek. Kedua, itu logika agak spesifik dalam penempatan elemen-elemen ini. Ketiga, dicirikan oleh keputusan elemen-elemen dalam kerangka utama. Pemetaan pikiran bisa membantu mengatasi beberapa masalah ini.

### 2.3.1 *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah model bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder, 2012). Gambar 2.1 dibawah ini merupakan matriks dari *Business Model Canvas* (BMC).

Dibawah ini merupakan penjelasan dari tiap-tiap matriks yang ada dalam Gambar2.2:



Gambar 2.2 Kolom Matriks Layer Ekonomi TLBMC

Sumber: A. Joyce, R.L. Paquin / Journal of Cleaner Production 135 (2016)

#### 1. *Costumer Segment*

Blok Bangunan Segmen Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama.

Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

Kotler dan Keller (2009) mengatakan bahwa segmentasi pasar konsumen memiliki variabel segmentasi utama yaitu :

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah, tetapi memberikan perhatian pada perbedaan lokal.

b. Segmentasi Demografis

Dalam segmentasi demografis, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.

c. Segmentasi Psikografis

Psikografis adalah ilmu yang menggunakan psikologi dan demografi untuk lebih memahami konsumen. Dalam segmentasi psikografis, para pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian atau nilai.

d. Segmentasi Perilaku

Dalam segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu. Menurut Subagyo (2010), Peranan segmentasi dalam pemasaran:

- a) Memungkinkan kita untuk lebih fokus masuk ke pasar sesuai keunggulan kompetitif perusahaan kita.
- b) Mendapatkan input mengenai peta kompetisi dan posisi kita di pasar.

- c) Merupakan basis bagi kita untuk mempersiapkan strategi marketing kita selanjutnya. Faktor kunci mengalahkan pesaing dengan memandang pasar dari sudut unik dan cara yang berbeda.

## **2. *Value Propositions***

Blok Bangunan Proposisi Nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Osterwalder dan Pigneur (2009), mengemukakan bahwa terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu :

a. Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

b. Desain

Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior.

c. Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

d. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga.

e. Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

f. Pengurangan resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.



g. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

h. Kenyamanan/kegunaan

Dalam penelitian ini indikator proposisi nilai yang digunakan adalah menyelesaikan pekerjaan, merek/status dan harga. Beberapa proposisi nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

### 3. *Channels*

Blok Bangunan Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Tjiptono dan Chandra (2012) mengatakan bahwa program penjualan dan distributor mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perancangan dan evaluasi program ini meliputi empat langkah pokok :

- a. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
- b. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
- c. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
- d. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bila mana perlu.

Secara garis besar, pemasar bisa menggunakan tiga bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi: sistem *personal selling* langsung, *trade selling systems*, dan *missionary selling systems*.

#### 4. *Customer Relationships*

Blok Bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis Kotler dan Armstrong (2004), *customer relationship management* merupakan proses membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penyediaan pelayanan yang bernilai dan yang memuaskan mereka.

Masih menurut Kalakota dan Robinson (2001), tahapan CRM ada 3 yaitu :

a. Mendapatkan Pelanggan Baru (*Acquire*)

Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru, dan pelayanan yang menarik.

b. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada (*Enhance*)

Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*). Penerapan *cross selling* atau *up selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (*reduce cost*).

c. Mempertahankan Pelanggan (*Retain*)

Tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

Menurut Kalakota dan Robinson (2001), tujuan CRM yaitu:

- a) Menggunakan hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan
- b) Menggunakan informasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan
- c) Mendukung proses penjualan berulang kepada pelanggan

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah :

a. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.

b. Layanan otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil *online* personal member pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

c. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.

d. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. *Amazon.com* mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesai produk baru yang inovatif. Contoh lain *YouTube.com* mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan kokreasi.

## 5. *Revenue Streams*

Blok Bangunan Arus Pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, ketergantungan pasar ketergantungan volume atau manajemen hasil.

Menurut Dyckman (2002), Pendapatan adalah arus masuk atau peningkatan lainnya atas aktiva sebuah entitas atau penyelesaian kewajiban (atau kombinasi dari keduanya) selama satu periode dari pengiriman atau produksi

barang, penyediaan jasa, atau aktivitas lain yang merupakan operasi utama atau sentral entitas yang sedang berlangsung.

#### **6. *Key Resources***

Blok Bangunan Sumber Daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. kebutuhan sumber daya utama berdeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama.

#### **7. *Key Activities***

Blok Bangunan Aktivitas Kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivita-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*.

#### **8. *Key Partnerships***

Blok Bangunan Kemitraan Utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka.

#### **9. *Cost Structure***

Blok Bangunan Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan

biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Menurut Wasilah (2009), biaya (*Cost*) adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan.

Biaya perlu diklasifikasikan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam mencapai berbagai tujuannya. Sebelum memutuskan bagaimana menghimpun dan mengalokasikan biaya dengan baik, manajemen dapat melakukan pengklasifikasian biaya atas dasar:

- Objek biaya produk dan departemen.
- Perilaku biaya.
- Periode akuntansi.
- Fungsi manajemen atau jenis kegiatan fungsional.

Menurut Wasilah (2009), ditinjau dari perilaku biaya terhadap perubahan dalam tingkat kegiatan atau volume maka biaya-biaya dapat dikategorikan dalam tiga jenis biaya, yaitu:

a) Biaya variabel

Adalah biaya-biaya yang dalam total berubah secara langsung dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume, baik volume produksi ataupun volume penjualan. Di samping itu, biaya variabel mempunyai karakteristik umum yang lain di mana biaya per unitnya tidak berubah. Contoh dari biaya-biaya produksi yang dapat diidentifikasi sebagai biaya variabel adalah biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung, serta beberapa elemen biaya *overhead* pabrik dan elemen biaya penjualan.

b) Biaya tetap

Adalah biaya-biaya yang secara total tetap tidak berubah dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume dalam batas-batas dari tingkat

kegiatan yang relevan atau dalam periode waktu tertentu. Biaya tetap per unit akan berubah dengan adanya perubahan volume produksi. Dalam jangka panjang biaya tetap juga akan menjadi biaya variabel.

c) Biaya semi variabel

Adalah biaya-biaya yang mempunyai atau mengandung unsur tetap dan unsur variabel. Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian, biaya ini harus dipisah menjadi elemen biaya tetap dan elemen biaya variabel. Unsur tetap ini biasanya merupakan biaya minimum yang harus dikeluarkan untuk jasa yang digunakan. Sebagai contoh dari biaya semi variabel ini adalah: biaya listrik, biaya telepon, biaya angkutan dan lain-lain.

## **2.4 Triple Layered Business Model Canvas**

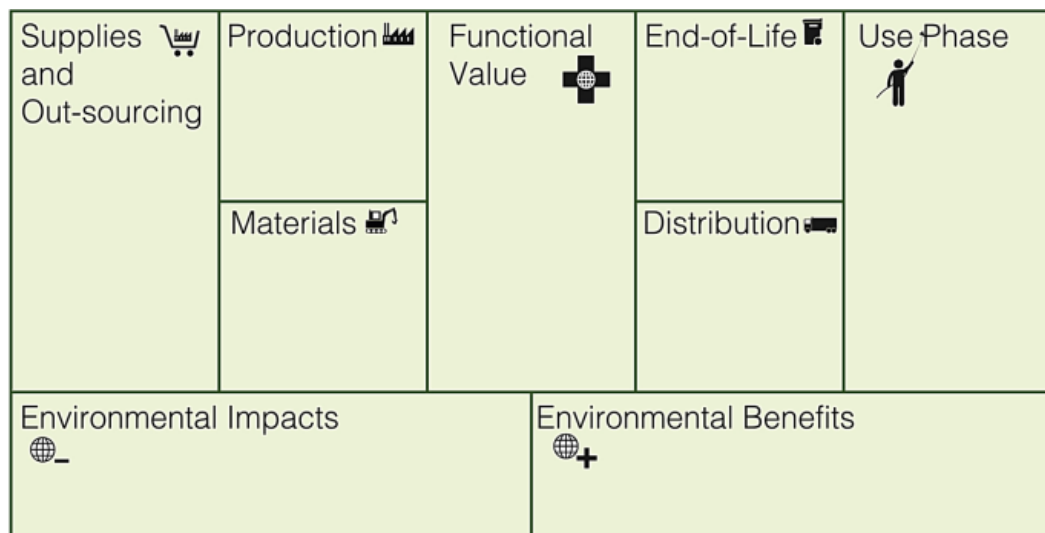
### **2.4.1 Definisi TLBMC**

Kanvas Model Bisnis Tiga Lapis (TLBMC) adalah alat untuk mendukung eksplorasi kreatif model bisnis yang berkelanjutan dan inovasi berorientasi keberlanjutan secara lebih luas. TLBMC melengkapi dan meluas Osterwalder dan Pigneur (2010). Konsep kanvas model bisnis berorientasi ekonomi dengan yang baru lapisan kanvas mengeksplorasi penciptaan nilai lingkungan dan sosial. Lapisan tambahan ini paralel dengan model bisnis asli kanvas dengan menyoroti interkoneksi yang mendukung dampak lingkungan dan sosial secara terpisah, dan memperpanjangnya dengan menggambar koneksi di tiga lapisan untuk mendukung triple terintegrasi perspektif dampak *bottom line* organisasi (Glaser, 2006; Hubbard, 2009; Sherman, 2012). Dengan kata lain, TLBMC menyediakan koherensi '*horizontal*' di dalam setiap lapisan kanvas untuk dijelajahi nilai ekonomi, lingkungan dan sosial secara individu dan koherensi '*vertikal*' yang mengintegrasikan penciptaan nilai di tiga kanvas lapisan; yang mendukung pengembangan pemahaman yang lebih dalam tentang sebuah penciptaan nilai organisasi (Lozano, 2008). Dengan demikian, TLBMC adalah mengusulkan untuk secara kreatif mengeksplorasi inovasi produk, proses, dan inovasi berbasis keberlanjutan dalam mendukung organisasi lebih baik menangani tantangan yang keberlanjutan. Seperti bisnis aslinya model kanvas dikembangkan secara panjang-lebar oleh penulis aslinya (Osterwalder dan Pigneur, 2010), bagian selanjutnya

hanya berfokus pada lapisan kanvas lingkungan dan sosial baru yang diusulkan sebagai bagian dari TLBMC.

#### 2.4.2 Komponen layer lingkungan

Sama seperti model kanvas bisnis asli digunakan untuk memahami bagaimana pendapatan melebihi biaya, utamanya bertujuan lapisan lingkungan dari TLBMC adalah untuk menilai bagaimana organisasi menghasilkan lebih banyak manfaat lingkungan daripada dampak lingkungan melakukan hal itu memungkinkan pengguna untuk lebih mengerti dimana dampak lingkungan terbesar organisasi berada di dalamnya model bisnis; dan memberikan wawasan tentang di mana organisasi dapat memusatkan perhatiannya saat menciptakan inovasi berwawasan lingkungan. Seperti disebutkan di atas, dampak lingkungan dapat dilacak dengan berbagai indikator.



Gambar 2.3 Kolom Matriks Layer Lingkungan TLBMC

Sumber: A. Joyce, R.L. Paquin / Journal of Cleaner Production 135 (2016)

Dibawah ini merupakan penjelasan dari tiap-tiap matrik yang ada dalam Gambar 2.3:

##### a. *Functional Value*

Nilai fungsional menggambarkan *output* fokus suatu layanan (atau produk) oleh organisasi yang sedang diperiksa. Ini mengemulasi unit fungsional dalam penilaian siklus hidup, yang bersifat kuantitatif deskripsi baik kinerja layanan atau kebutuhan terpenuhi dalam sistem produk yang diteliti (Rebitzer et al., 2004).

Perbedaan antara unit fungsional LCA dan nilai fungsional bisa dilihat sebagai salah satu pemakaian.

**b. *Materials***

Komponen material adalah perpanjangan lingkungan dari komponen sumber daya utama dari kanvas model bisnis asli. Bahan mengacu pada persediaan bio-fisik yang digunakan untuk membuat nilai fungsional. Misalnya produsen membeli dan mentransformasi sejumlah besar bahan fisik, sedangkan organisasi jasa cenderung membutuhkan bahan dalam bentuk infrastruktur bangunan dan teknologi Informasi. Organisasi layanan ini juga mengkonsumsi sumber material yang signifikan berupa aset seperti komputer, kendaraan dan gedung perkantoran. Sambil mengenalkan semua bahan ke dalam kanvas tidak praktis, penting untuk dicatat bahan utama organisasi dan dampak lingkungannya.

**c. *Production***

Komponen produksi memperluas komponen kegiatan utama dari kanvas model bisnis asli ke lingkungan lapisan dan menangkap tindakan yang dilakukan organisasi menciptakan nilai produksi untuk produsen mungkin melibatkan transformasi material mentah atau yang belum selesai menjadi *output* bernilai lebih tinggi. Produksi untuk penyedia layanan dapat melibatkan menjalankan infrastruktur TI, mengangkut orang atau logistik lainnya, menggunakan ruang kantor dan layanan *hosting point*. Seperti bahan, fokus di sini bukan pada semua aktivitas tapi lebih pada inti organisasi dan yang memiliki dampak lingkungan yang tinggi.

**d. *Supplies and Outsourcing***

Persediaan dan *outsourcing* mewakili semua berbagai aktivitas material dan produksi lainnya yang diperlukan untuk fungsional nilai tapi tidak dianggap 'inti' bagi organisasi. Mirip dengan kanvas model bisnis asli, perbedaannya disini adalah antara ini dianggap inti *versus* non-inti untuk mendukung organisasi penciptaan nilai. Hal ini dapat dipertimbangkan dalam hal tindakan yang dilakukan unik untuk organisasi dan mendukung keunggulan kompetitifnya dan tindakan yang diperlukan tapi tidak unik (Porter, 1985) dan mungkin juga dipahami sebagai tindakan yang dijaga dalam keadaan internal dibandingkan dengan yang di *outsourcing*, meskipun ini tidak benar sangat akurat Dalam



lapisan lingkungan, contoh-contoh mungkin termasuk air atau energi yang, sementara bisa berasal dari sumber *inhouse* (sumur lokal dan produksi energi di tempat), mereka kemungkinan akan dipasok oleh perusahaan utilitas lokal.

**e. *Distribution***

Seperti model bisnis asli, distribusi melibatkan pengangkutan barang. Dalam hal penyedia layanan atau produsen produk, distribusi mewakili fisik berarti dengan mana organisasi memastikan akses terhadap fungsinya nilai. Dengan demikian di dalam lapisan lingkungan, itu adalah kombinasi dari moda transportasi, jarak tempuh dan bobotnya dari apa yang dikirim yang harus dipertimbangkan. Selain itu, pengemasan dan pengiriman logistik menjadi penting disini.

**f. *Use Phase***

Fase penggunaan berfokus pada dampak dari partisipasi klien nilai fungsional organisasi, atau layanan inti dan/atau produk. Ini termasuk perawatan dan perbaikan produk saat relevan dan harus mencakup beberapa pertimbangan klien sumber daya material dan kebutuhan energi melalui penggunaan. Banyak produk elektronik menggunakan dampak fase penggunaan saat mengisi perangkat dan menggunakan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mendukung jaringan pengguna. Demikian juga, garis antara fase produksi dan penggunaan mungkin tidak jelas, terutama karena organisasi semakin menawarkan *co-creation of services* (mis., konten buatan pengguna) dan berbagi produk (mis., berbagi mobil) di pengganti model bisnis produk dan layanan yang lebih tradisional (Prahalad dan Ramaswamy, 2004).

**g. *End of Life***

*End of Life* dari klien memilih adalah untuk mengakhiri konsumsi nilai fungsional dan sering memerlukan isu penggunaan kembali material seperti itu sebagai remanufaktur, repurposisi, daur ulang, pembongkaran, pembakaran atau pembuangan produk. Dari perspektif lingkungan, komponen ini mendukung organisasi untuk mengeksplorasi berbagai cara mengelola dampaknya melalui perluasan tanggung jawabnya di luar awalnya dikandung nilai produknya. Semakin banyak pemerintah memaksa organisasi untuk mengatasi hal ini melalui berbagai substansi pembatasan dan persyaratan daur. Ini juga bisa menjadi

kesempatan bagi organisasi untuk secara kreatif mengeksplorasi bisnis baru model seperti sistem pelayanan produk (Mont dan Tukker, 2006; Bey dan McAloone, 2006) dan simbiosis industri (Paquin et al., 2013).

#### **h. *Environmental Impacts***

Komponen dampak lingkungannya membahas ekologi biaya tindakan organisasi. Sedangkan bisnis tradisional sering merangkum dampak organisasi terutama sebagai biaya keuangan, komponen dampak lingkungan meluas itu untuk memasukkan biaya ekologis organisasi. Berdasarkan LCA penelitian (Jolliet et al., 2003), indikator kinerja ini mungkin terkait dengan tindakan biofisik seperti emisi CO<sub>2</sub>e, kesehatan, dampak ekosistem, penipisan sumber daya alam, konsumsi air. Beberapa indikator lingkungan bisa berbentuk Metrik bisnis tradisional masih terkait dengan LCA (De Benedetto dan Kleme S, 2009) seperti konsumsi energi, penggunaan air dan emisi. Dan seperti dengan mengeksplorasi biaya keuangan sebuah organisasi, ini memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi di mana di dalam organisasi tindakan adalah dampak lingkungan terbesarnya.

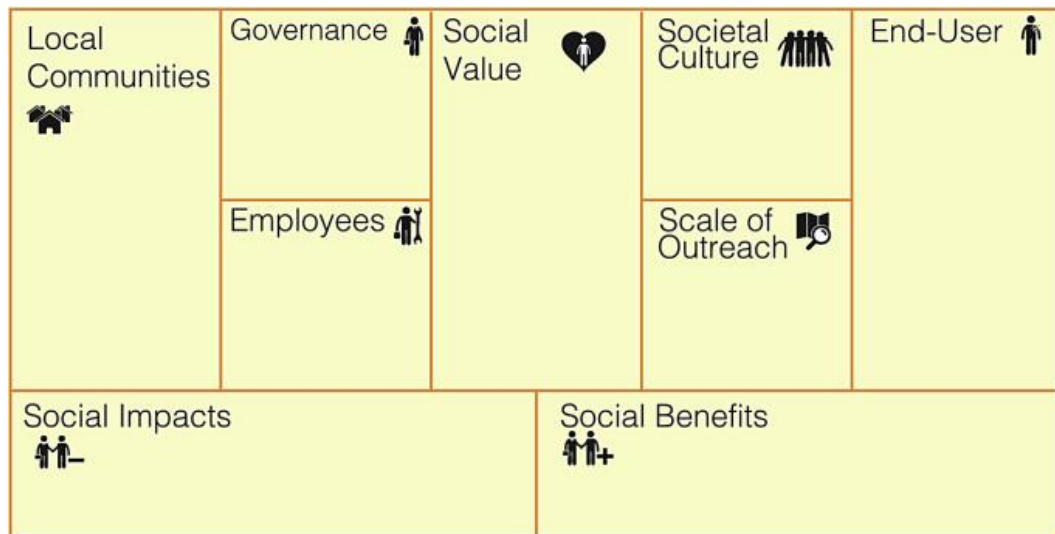
#### **i. *Environmental Benefits***

Mirip dengan hubungan antara dampak lingkungan dan biaya, manfaat lingkungan meluas konsep penciptaan nilai di luar nilai finansial semata. Ini mencakup nilai ekologi organisasi menciptakan melalui pengurangan dampak lingkungan dan bahkan regeneratif nilai ekologis positif. Dari perspektif keberlanjutan, komponen ini memberi ruang bagi organisasi untuk secara eksplisit mengeksplorasi model produk, layanan, dan bisnis inovasi yang dapat mengurangi negatif dan/atau meningkat positif lingkungan melalui tindakannya.

### **2.4.3 Komponen Layer Sosial**

Titik kunci penggunaan lapisan sosial TLBMC adalah memperpanjang kanvas model bisnis asli melalui pendekatan pemangku kepentingan untuk kedua menangkap saling mempengaruhi antara *stakeholder* dan organisasi. Selain itu, lapisan ini berusaha menangkap kunci sosial dampak organisasi yang berasal dari hubungan tersebut. Melakukan hal tersebut memberikan pemahaman yang lebih baik tentang di mana dampak sosial utama organisasi dan memberikan wawasan untuk mengeksplorasi cara untuk berinovasi tindakan organisasi dan model bisnis meningkatkan potensi penciptaan nilai sosialnya. Dengan memanfaatkan

pendekatan pemangku kepentingan yang dibahas di atas, sembilan komponen lapisan sosial merupakan lapisan ketiga dari TLBMC.



Gambar 2.4 Kolom Matriks Layer Sosial TLBMC

Sumber: A. Joyce, R.L. Paquin / Journal of Cleaner Production 135 (2016)

Dibawah ini merupakan penjelasan dari tiap-tiap matrik yang ada dalam Gambar 2.4:

**a. Social Value**

Nilai sosial berbicara kepada aspek misi organisasi yang berfokus pada menciptakan manfaat bagi pemangku kepentingan dan masyarakatnya lebih luas lagi. Untuk perusahaan berorientasi keberlanjutan, menciptakan sosial nilai kemungkinan merupakan bagian yang jelas dari misi mereka. Namun, bahkan yang paling organisasi yang berorientasi pada keuntungan cenderung mempertimbangkan nilai penciptaan mereka potensi di luar sekadar keuntungan finansial (Collins dan Porras, 1996).

**b. Employee**

Komponen karyawan memberi ruang untuk mempertimbangkan perannya karyawan sebagai pemangku kepentingan inti organisasi. Sejumlah elemen dapat disertakan di sini seperti jumlah dan jenis karyawan, demografi yang menonjol seperti variasi gaji, jenis kelamin, etnisitas, dan pendidikan (untuk beberapa nama) di dalam organisasi. Selain itu, ini menyediakan ruang untuk membahas bagaimana sebuah organisasi program berorientasi pada karyawan, contoh: pelatihan, pengembangan profesional, program dukungan tambahan, berkontribusi

pada kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Karena beragam aspek dari karyawan, komponen ini beresiko meluap dengan banyak titik data dengan berbagai relevansi untuk mengeksplorasi organisasi model bisnis. Dengan demikian, disarankan untuk hanya berfokus pada aspek-aspek tersebut yang paling relevan untuk mendukung bisnis organisasi model.

**c. *Government***

Komponen tata kelola menangkap struktur organisasi dan kebijakan pengambilan keputusan sebuah organisasi. Dalam berbagai cara, tata kelola mendefinisikan pemangku kepentingan mana sebuah organisasi cenderung untuk mengidentifikasi dan terlibat dengan dan bagaimana organisasi itu mungkin untuk melakukannya (Mitchell et al, 1997). Organisasi dapat sangat bervariasi pada beberapa aspek tata kelola termasuk kepemilikan (koperasi, bukan untuk keuntungan, keuntungan pribadi, yang diperdagangkan secara publik untung) (Young, 2013), struktur organisasi internal (mis., hirarki organisasi, spesialisasi unit fungsional) (Williamson, 1991) dan kebijakan pengambilan keputusan (Transparansi, konsultasi, kriteria non-keuangan, pembagian keuntungan) (Turskis dan Zavadskas, 2011) dan masing-masing poin ini dapat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dapat melibatkan para pemangku kepentingan dalam menciptakan nilai sosial.

**d. *Communities***

Sementara hubungan ekonomi dibangun dengan mitra bisnis, Ada hubungan sosial yang dibangun dengan pemasok dan lokal mereka masyarakat. Kedua pemangku kepentingan ini berkumpul sebagai komunitas saat menyelaraskan tiga lapisan TBLMC. Saat berinteraksi dengan masyarakat, kesuksesan sebuah organisasi bisa sangat besar dipengaruhi melalui pengembangan dan pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan. Jika sebuah organisasi hanya memiliki satu atau beberapa fasilitas yang berada di wilayah geografis yang sama, maka mungkin ada hanya satu komunitas lokal. Namun, jika sebuah organisasi memiliki fasilitas. Di berbagai negara, penting untuk mempertimbangkan setiap komunitas sebagai pemangku kepentingan yang berbeda dengan kebutuhan dan realitas budaya yang berbeda. Sementara organisasi cenderung lebih fokus pada komunitas di mana mereka berkantor pusat

(Landier et al., 2009). Organisasi harus mempertimbangkan semua komunitas di mana ia memiliki fasilitas yang penting. Meskipun pemasok individu mungkin memiliki pengaruh lebih atau kurang sebuah organisasi (Pfeffer dan Salancik, 1978), sebagai sebuah kelompok, pemasok juga penting karena mereka menyediakan organisasi dengan kritis. sumber daya yang diperlukan untuk mendukung keberhasilannya. Untuk organisasi tersebut sumber bahan lokal (katakanlah, misalnya, restoran terfokus pada gerakan makanan lokal), pemasok juga merupakan bagian dari lokal masyarakat.

**e. *Social Culture***

Komponen budaya masyarakat mengakui dampak potensial dari sebuah organisasi di masyarakat secara keseluruhan. Kembali ke titik itu bisnis tidak akan berhasil bila masyarakat gagal, komponen ini memanfaatkan konsep nilai berkelanjutan (Laszlo, 2008) kepada mengakui dampak potensial organisasi terhadap masyarakat dan bagaimana, Meskipun tindakannya, hal itu dapat mempengaruhi masyarakat secara positif (Steurer et al., 2005). Organisasi non-pemerintah (LSM) mewakili negara lain unsur yang bisa dimasukkan ke dalam ruang budaya masyarakat sebagaimana adanya membawa agenda sosial melalui pengaruhnya terhadap bisnis.

**f. *Scale of Outreach***

Skala penjangkauan menggambarkan kedalaman dan luasnya hubungan yang dibangun oleh sebuah organisasi dengan pemangku kepentingannya. Ini mungkin termasuk gagasan untuk berkembang lama hubungan integratif, dan jangkauan dampak secara geografis mis. fokus lokal, regional, atau global; serta dampak organisasi dalam bagaimana dan apakah itu menyangkut masyarakat perbedaan seperti menafsirkan tindakan etis dan atau budaya secara lokal di berbagai budaya dan negara.

**g. *End Users***

Pengguna akhir adalah orang yang 'mengkonsumsi' proposisi nilai. Ruang ini berkaitan dengan bagaimana proposisi nilai memenuhi kebutuhan pengguna akhir, yang memberikan kontribusi terhadap kualitasnya kehidupan. Pengguna dengan kebutuhan serupa biasanya tersegmentasi pada demografi yang relevan misalnya, usia, pendapatan, etnisitas, pendidikan tingkat, dll. Yang penting,

pengguna akhir tidak selalu menjadi pelanggan didefinisikan dalam lapisan ekonomi kanvas model bisnis. Untuk misalnya, penerbit buku teks secara historis menganggap instruktur kursus sebagai pelanggan meskipun siswa adalah pengguna akhir.

#### ***h. Social Impact***

Komponen dampak sosial menangani biaya sosial sebuah organisasi. Ini melengkapi dan memperluas biaya keuangan lapisan ekonomi dan dampak biofisik lingkungan lapisan. Meskipun ada tumbuh tubuh kerja pada dampak sosial Beberapa lagi indikator umum seperti yang diberikan oleh (Benoît Norris et al., 2011) termasuk jam kerja, warisan budaya, kesehatan dan keselamatan, keterlibatan masyarakat, persaingan yang sehat, rasa hormat terhadap intelektual hak milik meskipun mana yang harus dipusatkan pada kemungkinan tergantung pada sifat organisasi dan organisasi dapat menemukan perlu membuat indikator sendiri disini

#### ***i. Social Benefits***

Manfaat sosial adalah nilai sosial positif yang menciptakan aspek tindakan organisasi Komponen ini untuk secara eksplisit mempertimbangkan manfaat sosial yang berasal dari tindakan organisasi. Seperti halnya biaya sosial, manfaat sosial dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator.

### **2.4.4 Field Testing TLBMC**

Konsep TLBMC berawal dari pengalaman profesional penulis dalam inovasi dan keberlanjutan desain dalam bisnis dan dari keinginan mereka untuk mengembangkan alat praktis untuk mendukungnya tertarik untuk mengejar inovasi berorientasi keberlanjutan. Diberikan bahwa detail model bisnis organisasi seringkali saja Secara implisit dipahami (Teece, 2010), ahli mengambil pendekatan penelitian tindakan partisipatif (Stringer, 2013) untuk bekerja sama dengan peserta untuk mengembangkan alat yang dapat mengungkap "laten dinamika" organisasi (Argyris, 1993) dan berinovasi menuju tindakan organisasi yang lebih berkelanjutan. Secara khusus, TLBMC berkembang melalui tiga siklus tindakan yang saling terkait antara penulis dan peserta yang tertarik (Winter and Zuber-Skerritt, 1996). Pertama, pengalaman dan keahlian mereka dalam inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan, para ahli mengembangkan *prototipe*

TLBMC sebagai alat yang diturunkan dari praktik untuk mendukung mengungkap sebuah organisasi model bisnis dan inovasi berorientasi keberlanjutan. Kedua, tujuh pakar keberlanjutan dan inovasi, termasuk praktisi dan akademisi, meninjau dan memberi umpan balik mengenai *prototipe* dan iterasi berikutnya saat penulis menyempurnakannya. Ketiga, revisi TLBMC digunakan dan disempurnakan lebih lanjut melalui serangkaian konsultasi dengan manajemen dan tim produk dari 13 produsen Amerika Utara yang aktif mencari inovasi berorientasi keberlanjutan, dan 17 universitas dan lokakarya berbasis organisasi yang melibatkan lebih dari 400 peserta, termasuk mahasiswa bisnis sarjana dan pascasarjana, pengusaha dan profesional industri. Melalui studi tersebut, TLBMC tampaknya cocok sekali mendukung kreatif mengembangkan model bisnis yang lebih berkelanjutan melalui pendekatan dua langkah. Pertama, TLBMC bisa digunakan secara kolaboratif di antara kelompok kecil untuk dianalisis dan berkomunikasi model bisnis organisasi saat ini, memberikan dasar pemahaman tentang dampak positif ekonomi, sosial dan lingkungan organisasi tersebut. Kedua, TLBMC bisa kemudian digunakan untuk secara kreatif mengeksplorasi kemungkinan inovasi di model bisnis yang ada dan potensi nilai menciptakan dampak inovasi seperti itu. Dengan kata lain, TLBMC dapat digunakan sebagai alat untuk membantu pengguna membayangkan kembali organisasi tersebut melalui perubahannya model bisnis. Dengan menggunakan alat yang sama untuk menganalisa yang ada model bisnis dan membuat potensi baru, pengguna tampak lebih siap berdiskusi dan memberi masukan kepada ide baru. Direktur R&D sebuah pabrik besar menyatakan: "Kami bisa menggunakan kanvas *triple layered* untuk menemukan peluang tak terduga untuk inovasi di bidang bisnis kami belum dieksplorasi". Visi baru ini, yang dibawa oleh alat ini, sungguh sangat berguna hari ini dalam konteks di mana semuanya mempercepat dan dimana bisnis harus terus beradaptasi dan berinovasi.

Umpan balik dari setiap siklus tindakan menunjukkan pengguna yang didukung TLBMC secara kreatif mengeksplorasi inovasi model bisnis yang berorientasi keberlanjutan setidaknya tiga cara. Pertama, itu disediakan representasi *visual* model bisnis sebuah organisasi. Pengguna dapat membuat eksplisit atau implisit atau hanya elemen yang dipahami secara informal dari

model bisnis. Kejelasan yang lebih besar ini lebih baik menginformasikan bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan nilai, mendukung pandangan holistik lebih dari organisasi. Kedua, TLBMC adalah alat kreasi. Pengguna mengeksplorasi konsekuensi dari perubahan elemen individual dari model bisnis melalui dampak *cascading* dari perubahan tersebut di dalam dan di seberang lapisan kanvas model bisnis 'divisualisasikan' melalui TLBMC dapat memfasilitasi pemahaman dan penciptaan ide-ide model bisnis baru dengan menyoroti keterkaitan elemen-elemen kunci dalam model bisnis. Berbagai kegunaan untuk warna dalam lokakarya adalah satu demonstrasi proses kreatif ini karena para peserta menetapkan satu warna untuk elemen 'tetap' dari bisnis mereka model dan warna lain untuk elemen yang dapat diubah. Ini memungkinkan pengguna untuk lebih mudah berkomunikasi dan mengeksplorasi perubahan dan dampak di seluruh model bisnis. Ketiga, TLBMC adalah alat validasi. Pengguna mencoba menyeimbangkan biaya dan manfaat ide bisnis model mereka secara lebih holistik dengan perspektif ekonomi, lingkungan dan sosial. Validasi juga datang dari perspektif sistem yang lebih luas seperti TLBMC digunakan untuk mengeksplorasi dan menimbang pemangku kepentingan potensial konsekuensi dari ide tertentu. Misalnya, keputusan faktor lingkungan untuk beralih ke kayu berbasis air dengan biaya ekonomi pada bahan, tapi ini sebanding dengan pengurangan tindakan dan biaya yang berkaitan dengan kesehatan untuk menjamin kesejahteraan pekerja.

## **2.5 Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal sebagai aspek penting untuk mencapai tujuan. Informasi yang dihasilkan dari analisis SWOT terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), sedangkan faktor eksternal yang terdiri dari (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) (Harfst et al, 2010). Buta (2007) berpendapat bahwa matrik TOWS adalah metode penyusunan rencana tersruktur dan digunakan dalam



perencanaan strategi, untuk mengidentifikasi prioritas dan potensial dalam mengembangkan sebuah strategi. Strategi yang dihasilkan dari matrik TOWS terbagi menjadi empat jenis diantaranya:

a. Strategi SO (*strength-opportunity*)

Strategi yang dirancang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi untuk menangkap peluang yang ada.

b. Strategi WO (*weakness-opportunity*)

Strategi yang dirancang untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dengan cara memanfaatkan peluang yang ada.

c. Strategi ST (*strength-weakness*)

Strategi yang dirancang dengan memanfaatkan kekuatan organisasi untuk mengatasi ancaman yang ada.

d. Strategi WT (*weakness-threat*)

Strategi yang dirancang dan bersifat *defensive* dengan cara meminimalkan kelemahan organisasi dan menghindari ancaman.

## **2.6 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)**

*Analytical Hierarchy Process* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat keputusan dengan lebih sistematis. AHP dapat menguraikan masalah yang kompleks ke dalam kelompok-kelompoknya dan kemudian diatur menjadi bentuk hierarki, sehingga permasalahan dapat terlihat terstruktur dan sistematis (Lubis, 2014). Metode AHP digunakan dengan cara membandingkan alternatif yang berhubungan dengan kriteria, atau berpasangan dengan menggunakan skala fundamental dari angka absolut dan telah terbukti secara praktek dan tervalidasi oleh eksperimen. AHP mengubah preferensi individu menjadi rasio terbobot dengan skala yang dapat dikombinasikan menjadi bobot linier aditif  $w(a)$  untuk tiap alternatif  $a$ , dimana resultan  $w(a)$  bisa digunakan untuk membandingkan dan mengurutkan peringkat alternatif sehingga dapat digunakan dalam mengambil keputusan untuk memilih sesuatu (Forman & Gass, 2001). Skala yang digunakan AHP dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Skala AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sangat penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada yang lain
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 nilai yang berdampingan

Sumber: Kusrina, 2007

## 2.7 Matrik SWOT-4K

Matrik SWOT-4K adalah sebuah alat yang digunakan untuk melihat kondisi perusahaan secara keseluruhan. Terdapat empat kuadran didalam matrik SWOT, kuadran I menggambarkan bahwa perusahaan dalam kondisi yang baik untuk memperbesar pertumbuhan perusahaan. Kuadran II menggambarkan perusahaan memiliki kondisi internal yang sangat baik namun menghadapi tantangan yang cukup besar sehingga diperlukan perencanaan yang beragam. Kuadran I dan II memang berdasarkan lingkungan internal perusahaan yang cukup baik namun pada kondisi eksternal yang berbeda, sedangkan kuadran III dan IV menjelaskan perusahaan memiliki lingkungan internal yang lemah dan berada pada kondisi eksternal yang berbeda. Kuadran III menjelaskan perusahaan berada pada kondisi lingkungan internal yang lemah namun memiliki bisnis yang sangat berpeluang, sangat berbeda dengan Kuadran IV yang menjelaskan perusahaan memiliki lingkungan internal yang lemah dan memiliki banyak tantangan dari lingkungan eksternal.

## 2.8 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk memberikan peneliti sebuah acuan dalam membangun konsep pemikiran. Posisi penelitian akan di tampilkan pada tabel 2.2.

Berdasarkan hasil review pada beberapa penelitian sebelumnya, penelitian pada tesis ini menggunakan objek yang sama dengan beberapa penelitian sebelumnya hanya metode yang digunakan berbeda. Penelitian sebelumnya hanya

menggunakan salah satu metode (Disa, 2015; Syahputra & Baga, 2017) atau dengan beberapa tambahan *tools* (Narogong & Road 2017; Alamanda et al. 2014). Pemilihan objek amatan yang beragam juga dapat menentukan bentuk model bisnis yang digunakan (Thamrin et al. 2016; Siregar & Fitria 2016). Metode yang digunakan dalam pembuatan model bisnis sangatlah beragam dan dengan adanya pembaharuan model bisnis terbentuk tiga *layer* yang diharapkan dapat membentuk model bisnis yang *sustainable* (Joyce & Paquin 2016; Štefan & Richard 2014; Qastharin 2016; Purnawati & Setyohadi 2017). Dari penelitian sebelumnya, penelitian ini mengembangkan bentuk model bisnis baru dengan adanya penambahan *layer* pada model bisnis kanvas yaitu *layer* lingkungan dan sosial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggabungkan metode TLBMC dengan SWOT. Dari hasil tersebut akan dilakukan pembuatan *blueprint* dari model bisnis yang akan dijalankan oleh pelaku bisnis agrowisata. Penentuan prioritas menggunakan metode AHP sebagai pembobotan pada solusi alternatif yang akan diberikan. Para pelaku bisnis agrowisata pada wilayah desa punten diharapkan dapat secara berkala mengembangkan potensi-potensi pada sektor tersebut. Pengembangan ini diharapkan dapat meningkatkan penghasilan bagi pelaku bisnis dan masyarakat sekitar.

## 2.9 Posisi Penelitian

Pada Tabel 2.2 berikut merupakan beberapa penelitian yang dijadikan acuan karena membahas kajian yang terkait dengan penelitian saat ini.

Tabel 2.2 Posisi Penelitian

No	Pengarang dan tahun	Judul	Tujuan/ Hasil	Metode/ pendekatan									
				Man ajem en Strat egi	SWOT	Mod el Bisni s	BMC	IPA Matrix	AHP	Busine ss Model Inovati on	Sustain able Busine ss Model	TLBMC	Studi kasus
1	Zulham Husein Siregar (2016)	Analisis Bisnis Model Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Terhadap Usaha Mikro Agribisnis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Keramat Bey Berry saat ini sudah cukup tertinggal jika ditinjau dari aspek-aspek <i>Business Model Canvas</i> .	√	√	√	√						√
2	Zulfadli (2015)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng Di Kabupaten Bogor Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Bahwa pada Kampung Wisata Cinangneng dapat direkomendasikan beberapa strategi dalam menarik wisatawan antara lain: Membuat fanspage di media social, membuat sistem diskon dan kartu member, menambah dan mencetuskan program wisata yang lain.	√	√	√	√						√
3	Ricky (2017)	The Analytic of Property Business Model Development in Indonesia	Sebagai saran untuk memperbaiki model bisnis, maka harus ada sebuah prototipe alternatif dari model bisnis yaitu Konsep segmentasi pelanggan ke institusi yang baik baik pemerintah atau swasta. Konsep ini berfokus pada mempercepat pemrosesan proyek dan memastikan arus kas perusahaan.		√		√						
4	(Joyce & Paquin 2016)	<i>The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool To Design More Sustainable Business Models</i>	Makalah ini memberikan kontribusi terhadap penelitian yang ada tentang keberlanjutan Model bisnis dengan menyediakan kerangka kerja dalam bentuk triple lapisan model bisnis kanvas (TLBMC) untuk mengaktifkan triple bottom line perspektif terhadap keberlanjutan ekonomi, lingkungan dan dampak sosial dan diterapkan pada model bisnis.			√	√			√	√		
5	Disa (2015)	Analysi of Business Model Development of Honey Products Using Business Model Canvas Approach	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi strategi pengembangan model bisnis produk madu pada PT Madu Pramuka melalui setiap elemen Business Model Canvas (BMC).			√	√						√

Tabel 2.3 Posisi Penelitian (lanjutan)

No	Pengarang dan tahun	Judul	Tujuan/ Hasil	Metode/ pendekatan									
				Manajemen Strategi	SWOT	Model Bisnis	BMC	IPA Matrix	AHP	Business Model Innovation	Sustainable Business Model	TLBMC	Studi kasus
6	Maghfirah (2014)	E-Business Analysis of Garut University (UNIGA) Using the Business Model Canvas	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat peta implementasi e-business di Universitas Garut (UNIGA) dengan menggunakan bisnis model kanvas, untuk mengevaluasi implementasi ini digunakan analisis SWOT dan pentingnya matriks analisis kinerja (IPA)		√		√	√					√
7	Thamrin (2016)	Business Development Strategy, Ready-to-Drink Tea, Your Tea, with Business Canvas Model Approach	Hasil penelitian menunjukkan model bisnis kemitraan Teh Anda melalui model kanvas bisnis, tentukan model kanvas bisnis perbaikan, dan pengembangan strategi dan program pengembangan usaha			√	√						√
8	Ni Wayan (2017)	The Analysis of Implementation Business Model Canvas At The E-Marketplace Dipeta Company	Hasil penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah untuk membentuk bisnis baru model dan memberikan rekomendasi di mana peneliti dapat menutup E-Marketplace itu yang sudah berjalan saat itu masih membutuhkan banyak inovasi untuk mengembangkan bisnis.				√						√
9	Tatiana Gavlirova (2014)	Transforming Canvas Model: Map versus Table	Pendekatan kami untuk pemetaan model bisnis dapat menjadi alat yang ampuh dalam mengembangkan dan mengevaluasi peluang bisnis sebelum rencana bisnis formal disiapkan.			√	√						
10	Ahmad Arief (2017)	Business Model In Electricity Industry Using Business Model Canvas Approach; The Case Of Pt. Xyz	Perbaikan Business Model Canvas pada elemen key resources, key activity, key partners dan customer segment. Hasil analisis SWOT terhadap sembilan elemen Business Model Canvas untuk pengembangan bisnis pertama yaitu ekspansi pada proyek pembangunan pembangkit listrik sebagai kontraktor utama, meningkatkan penjualan pada bisnis intinya di industri peralatan penunjang migas serta pengembangan bisnis kedua yaitu investasi pada sektor ketenagalistrikan sebagai produsen listrik swasta berbasis energi baru terbarukan.		√	√	√						√

Tabel 2.4 Posisi Penelitian (lanjutan)

No	Pengarang dan tahun	Judul	Tujuan/ Hasil	Metode/ pendekatan									
				Manajemen Strategi	SWOT	Model Bisnis	BMC	IPA Matrix	AHP	Business Model Innovation	Sustainable Business Model	TLBMC	Studi kasus
11	Slavik Stefan (2014)	Analysis of Business Models	Menunjukkan beberapa temuan kunci yang mencirikan arus utama bisnis. Segmentasi pelanggan ditentukan oleh industri dan berdasarkan jenis produk. Nilai pelanggan selalu merupakan serangkaian beberapa nilai yang saling terkait, tetapi umumnya salah satunya adalah yang terpenting. Kontak pribadi sebagai saluran distribusi adalah salah satu yang paling efektif, tetapi situs web adalah yang termurah.			√	√						
12	Ayn Nur (2015)	Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies	Tiga model bisnis kanvas (BMC) memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan rencana bisnis tebal klasik yang membutuhkan banyak waktu untuk dipersiapkan. BMC seperti alat untuk membimbing orang berpikir secara lebih sistematis melalui masing-masing sembilan membangun blok untuk menyusun strategi bisnis yang paling penting dan memiliki dampak terbesar dalam mendorong pertumbuhan bisnis			√	√						√
13	Penulis (2018)	Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata	Untuk mengembangkan bisnis agrowisata di Desa Punten melalui model bisnis yang berkelanjutan dengan melihat potensi-potensi yang terdapat di Desa Punten	√	√	√	√					√	√

## **BAB 3**

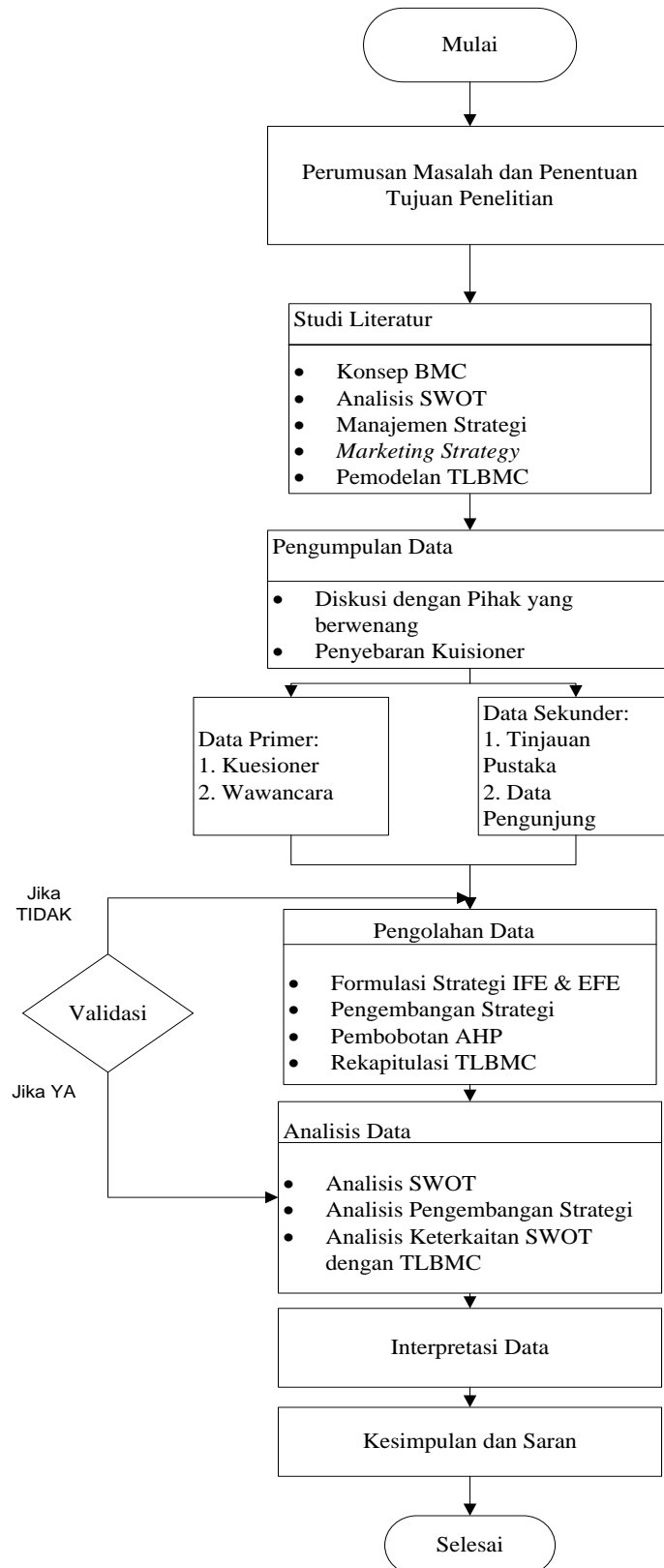
### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. metodologi tersebut berupa langkah-langkah yang dilakukan dalam pengembangan model bisnis sektor agrowisata. Metodologi penelitian ini digunakan sebagai acuan agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan secara sistematis sesuai dengan *framework* penelitian.

#### **3.1 Metode dan Tahapan Penelitian**

Tahapan awal dari penelitian ini dimulai dari mengidentifikasi permasalahan yang dilakukan dengan cara studi literatur mengenai perancangan strategi untuk desa wisata, sehingga terlihat masalah yang belum diangkat pada penelitian sebelumnya. *Output* dari tahapan ini adalah permasalahan pada perancangan strategi di desa wisata. Tahapan selanjutnya adalah mengidentifikasi kondisi eksisting (internal & eksternal) objek penelitian. Identifikasi tersebut dilakukan untuk mengetahui *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Melalui faktor SWOT yang telah diidentifikasi akan dirumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan dalam pengembangan desa wisata. Tahap AHP merupakan metode yang digunakan untuk membuat keputusan dengan lebih sistematis. *Output* pada tahapan ini adalah adanya perangkingan pada strategi-strategi yang telah dilakukan analisa pada SWOT. Tahap terakhir adalah pemodelan TLBMC digunakan sebagai rancangan strategi bisnis yang baru dengan adanya pemilihan alternatif strategi pada analisis SWOT. *Output* pada tahapan ini adalah rancangan model bisnis baru sebagai pengembangan objek penelitian desa wisata. Alur penelitian ini akan dijelaskan melalui *flowchart* pada subbab 3.2.

### 3.2 *Flowchart* Metodologi Pelaksanaan Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian



### **3.2.1 Perumusan Masalah**

Setelah mendapatkan topik dan permasalahan yang akan diteliti, kemudian dilakukan pengidentifikasian masalah. Pada tahap ini dilakukan penetapan objek amatan yang digunakan untuk melakukan penelitian. setelah didapatkan objek amatan, maka identifikasi permasalahan-permasalahan yang akan diselesaikan. Pada tahap ini juga dilakukan penetapan area penelitian, yang meliputi batasan dan ruang lingkup permasalahan. Pada penelitian ini, yang menjadi objek amatan adalah “sektor bisnis agrowisata” di Desa Punten.

### **3.2.2 Penentuan Tujuan Penelitian**

Dengan adanya permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh objek amatan, kemudian ditentukan tujuan dari penelitian yang dilakukan. Tujuan yang diusulkan akan disesuaikan dan dikonfirmasi kepada pihak pelaku sektor agrowisata.

### **3.2.3 Studi Literatur**

Tahap selanjutnya adalah melakukan pencarian referensi yang dapat mendukung jalannya penelitian. Referensi yang digunakan disesuaikan dengan kondisi permasalahan. Studi literatur ini dilakukan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan lebih terarah karena memiliki dasar dan pedoman yang kuat dalam menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Literatur yang digunakan berasal dari buku, tugas akhir, tesis, dan jurnal.

#### **1. Konsep BMC**

Pada tahap ini peneliti akan melakukan pemahaman terhadap konsep-konsep yang ada pada BMC. Pemahaman dilakukan dengan pencarian referensi yang sesuai, yaitu tentang BMC. Pencarian referensi dilakukan dengan tujuan penelitian ini memiliki dasar dan pedoman yang kuat dalam menyelesaikan masalah

#### **2. Konsep TLBMC**

*Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) adalah alat untuk mendukung eksplorasi kreatif model bisnis yang berkelanjutan dan inovasi berorientasi keberlanjutan secara lebih luas. Lapisan tambahan ini paralel dengan model bisnis asli kanvas dengan menyoroti koneksi yang mendukung dampak lingkungan dan sosial secara terpisah, dan memperpanjangnya dengan

menggambarkan koneksi di tiga lapisan untuk mendukung tiga *layer* yang terintegrasi dengan perspektif organisasi. Oleh sebab itu, pemodelan TLBMC dilakukan dalam membentuk suatu model bisnis yang tidak hanya melihat dari segi ekonomi tetapi juga dari segi lingkungan dan social dalam membentuk model bisnis yang berkelanjutan dari segala aspek.

### **3. Manajemen Strategi**

Selanjutnya juga dilakukan pemahaman terhadap konsep manajemen strategi. Pemahaman dilakukan dengan pencarian referensi yang sesuai dengan masalah yang diangkat. Sumber literatur yang digunakan dalam pencarian referensi meliputi buku, tugas akhir, tesis dan jurnal.

### **4. Marketing Strategy**

Studi literatur selanjutnya adalah tentang *marketing strategy*. Seperti halnya studi literatur yang sebelumnya, pada tahap ini akan dilakukan studi literatur mengenai *marketing strategy* yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Sumber literatur yang digunakan meliputi buku, tugas akhir, tesis dan jurnal.

### **5. Analisis SWOT**

Pada tahap ini peneliti akan melakukan pemahaman terhadap konsep-konsep analisis SWOT. Pemahaman dilakukan dengan pencarian referensi yang sesuai, yaitu tentang SWOT. Pencarian referensi dilakukan dengan tujuan penelitian ini memiliki dasar dan pedoman yang kuat dalam menyelesaikan masalah.

### **6. Kuesioner Model Bisnis**

Kuesioner model bisnis ditujukan untuk para konsumen sektor agrowisata, kuesioner ini dibuat untuk mengetahui bagaimana bisnis ini di mata para konsumennya.

### **7. Observasi Studi Lapangan**

Tahap ini, penulis menentukan objek penelitian dan sebaran kuisisioner. Pelaku sektor agrowisata adalah para pemilik dan para pekerja pada sektor agrowisata. Konsumen sektor agrowisata adalah masyarakat umum dengan variabel karakteristik responden yang beragam. Observasi ini dilakukan untuk meminimalkan variabel karakteristik responden sehingga dapat memudahkan pengelompokan konsumen berdasarkan karakteristiknya yang kemudian digunakan dalam perancangan strategi bisnis.

### **3.2.4 Tahap Pengumpulan dan Analisis**

Pengolahan dan analisis dilakukan dengan cara sebagai berikut.

#### **3.2.4.1 Pengumpulan Data**

Beberapa tahapan yang dilakukan dalam pengumpulan data, yaitu:

##### **1. Jenis Pengumpulan Data**

Ada beberapa jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu :

###### **➤ Data Primer**

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau kuisisioner. (Umar, 2005). Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil pembagian kuisisioner kepada pengunjung kawasan wisata agro di Desa Punten.

###### **➤ Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data sekunder disajikan dalam bentuk tabel atau diagram. Data sekunder ini digunakan peneliti untuk diproses lebih lanjut. Data sekunder itu juga bisa didapat dari pelaku bisnis seperti struktur kepengurusan kawasan wisata agro, dan sebagainya.

##### **2. Diskusi dengan Pihak yang Berwenang**

Diskusi dengan pelaku bisnis agrowisata perlu dilakukan supaya tidak adanya salah paham antara pihak peneliti dengan pihak yang berwenang. Pada tahap ini peneliti menjelaskan mengenai penelitian yang ingin dilakukan terhadap objek amatan, sehingga objek amatan mengerti dan jika diperlukan bisa memberikan bantuan berupa data maupun informasi yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

##### **3. Penyebaran Kuesioner**

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel konvenien (*convenience sampling*) yaitu sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa dimana anggota sampel dipilih karena mereka mudah dijangkau. Sampel konvenien merupakan metode sampling nonprobabilitas (*nonprobability sampling*), dimana setiap unit dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Pada penelitian ini dilakukan

penyebaran kuesioner awal untuk mengidentifikasi strategi bisnis sektor agrowisata. Untuk menentukan jumlah sampel penelitian akan ditentukan dengan menggunakan perhitungan manual dengan rumus *slovin*. Dimana jumlah populasi yang digunakan adalah jumlah minimum pengunjung sektor agrowisata yaitu 300 orang.

$$\begin{aligned}\text{Rumus Slovin} &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\ &= \frac{300}{1+300(0,1)^2} = 75 \text{ responden}\end{aligned}\quad (2.1)$$

Dimana:

- n = ukuran sampel N
- N = ukuran populasi
- e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 10%.

Untuk mengetahui karakteristik responden sektor agrowisata digunakan variabel sebagai berikut:

a) Variabel Demografis

Variabel ini terdiri dari jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, pekerjaan, dan penghasilan.

b) Variabel Perilaku

Variabel ini terdiri dari frekuensi bisnis kawasan agrowisata dan karakter kunjungan.

### 3.2.4.2 Pengolahan Data

#### 1. Formulasi Strategi dengan IFE & EFE

Formulasi strategi dengan menggunakan IFE & EFE digunakan dalam merumuskan strategi yang telah diolah untuk mendapatkan prioritas strategi.

#### 2. Pengembangan Strategi dengan Matriks SWOT

Model pengembangan strategi dengan menggunakan matriks SWOT yaitu merumuskan strategi antara hubungan kekuatan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman dan peluang dengan kelemahan, peluang dengan ancaman.

### **3. Pembobotan AHP**

Pembobotan dengan AHP digunakan sebagai perangkingan alternatif strategi yang telah dianalisa dengan SWOT sebagai bahan pertimbangan dalam pemodelan bisnis TLBMC.

### **4. Rekapitulasi TLBMC**

Rekapitulasi TLBMC digunakan sebagai pembentukan model bisnis setelah dilakukan wawancara kepada para ahli dan para pelaku bisnis.

#### **3.2.5 Analisis Data**

##### **3.2.5.1 Analisis SWOT**

Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis tiap-tiap indikator yang terdapat pada SWOT. Dan prioritas strategi yang telah dirumuskan pada pengolahan data.

##### **3.2.5.2 Analisis Pengembangan Strategi**

Strategi-strategi yang telah dirumuskan di analisis untuk mendapatkan prioritas strategi sebagai salah satu rumusan untuk model bisnis yang akan dibentuk yaitu TLBMC.

##### **3.2.5.3 Analisis Keterkaitan SWOT dengan TLBMC**

Esensi dari TLBMC adalah mengidentifikasi dan mencari potensi bisnis berdasarkan kolom-kolom yang tersedia pada TLBMC yang masih belum disadari oleh pelaku bisnis lain, dengan demikian bisnis tersebut bisa dirancang dan dapat dikontrol dengan baik oleh pelaku bisnis tersebut. Dan analisis SWOT digunakan sebagai perumusan solusi alternatif dalam pembentukan model bisnis TLBMC. Oleh sebab itu, dalam pengaplikasian TLBMC perlu dilakukan perbandingan beberapa variabel pada sisi internal dan eksternal bisnis tersebut sehingga strategi yang nantinya digunakan merupakan sebuah inovasi baru yang belum pernah diterapkan di objek amatan sebagai peningkatan bisnis tersebut. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan objek amatan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan model bisnis baru sebagai sebuah strategi berkesinambungan. Oleh karena itu, TLBMC memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan model bisnis dan prinsip-prinsip untuk mengelola bisnis secara efektif.

### **3.3 Kesimpulan dan Saran**

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dari hasil keseluruhan penelitian yang akan menjawab permasalahan yang ada. Selain itu, akan diberikan juga saran perbaikan untuk pengembangan pada penelitian selanjutnya.

## **BAB 4**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini menjelaskan bagaimana peneliti melakukan pengumpulan data mulai dari identifikasi bisnis, penyusunan dan penyebaran kuesioner, serta perancangan model strategi bisnis *TLBMC*. Untuk pengolahan data dimulai dari rekap data kuesioner, analisa SWOT, pembobotan dengan AHP, dan perancangan model *TLBMC*.

#### **4.1. Pengumpulan Data**

##### **4.1.1. Profil Umum Objek Amatan**

Desa Punten merupakan salah satu desa yang ada di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, Malang, Desa ini merupakan desa yang di kembangkan menjadi salah satu desa wisata yang ada di Kota Wisata Batu dengan memiliki luas wilayah yaitu 281.935 ha dan terbagi menjadi:

1. 39.680 ha (persawahan)
2. 59 ha (pemukiman)
3. 12.080 ha (tegalan)
4. 125 ha (hutan Negara)
5. 266 ha (lain-lain, jalan umum)

Dengan jumlah penduduk yaitu 5.406 jiwa/1.484 kepala keluarga dan memiliki batas wilayah utara: Desa Tulungrejo; Timur: Desa Sumbergondo; Selatan: Desa Sidomulyo; Barat: Desa Gunungsari. Serta banyak memiliki potensi ekonomi yang cukup banyak yaitu: pertanian jeruk keprok, apel, sayur mayur, kampung wisata, dan produk-produk UKM berupa makanan dan minuman khas agrowisata.

Secara geografis wilayah ini berada di pegunungan, dengan ketinggian 800 mdpl, dengan kondisi wilayah seperti ini maka desa yang di kembangkan untuk daerah wisata ini sangat tepat sekali, dengan menyuguhkan pemandangan pegunungan yang indah. Pola kependudukan atau pola persebaran pemukiman adalah berkelompok dengan kelompok-kelompok pemukiman berada di wilayah di pegunungan, di Desa Punten ini tidak di temukan pemukiman dengan pola menyebar, hal ini kemungkinan karena akses yang mudah seperti jalan dan

fasilitas umum lainnya, untuk fasilitas jalan, Desa Punten tergolong sudah memadai terbukti akses untuk antar wilayah mudah untuk dilalui, dengan karakteristik jalan yang bagus dan banyak tetapi dengan kapasitas kecil, hal ini termasuk dalam karakteristik jalan yang terdapat di desa-desa.

Mata pencaharian masyarakat desa ini adalah petani yaitu sekitar 80% dari total penduduk desa, petani memang menjadi mata pencaharian utama di desa ini, karena wilayah di desa ini adalah pegunungan, maka potensi pertaniannya sangat besar, selain untuk produktifitas pertanian, usaha tani di sini juga di kembangkan untuk daerah agrowisata, seperti wisata petik apel, jeruk dll. Jenis tanaman yang di kembangkan meliputi; jeruk, apel, jambu dll.

Dan jumlah pengunjung yang berkunjung untuk agrowisata kurang lebih rata-rata 200–400 pengunjung per minggu, pengunjung rata rata 800–1600 per bulan. Jumlah lokasi dari agrowisata yang terdapat di Desa Punten terdapat 20 lokasi yang tersebar di beberapa titik di Desa Punten yang terdiri dari mulai wisata petik atau wisata yang berkonsep edukasi. Untuk meningkatkan bisnis dari agrowisata yang berada di Desa Punten maka perlu dilakukan penyusunan dan pengembangan dari model bisnis agrowisata tersebut.

#### 4.1.2. Identifikasi Strategi Bisnis

Karakteristik dan penentuan atribut di peroleh berdasarkan startegi yang diterapkan pada bisnis wisara agro. Dari identifikasi faktor internal, terdapat 10 atribut yang merupakan kekuatan dari strategi bisnis agrowisata dan 5 atribut yang merupakan kelemahan dari agrowisata. Atribut kekuatan dan kelemahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Faktor Internal Strategi Bisnis Agrowisata

<b>Kekuatan</b>	
1	Tarif masuk yang ditawarkan relatif murah
2	<i>Photobooth</i> (Pojok Selfie) bagi pengunjung
3	Melayani pengunjung dengan ramah
4	Kualitas buah dan sayuran yang dihasilkan baik
5	Lokasi yang strategis dekat dengan beberapa hotel dan penginapan
6	Harga produk buah dan sayur yang cukup murah
7	Terdapat outbound pada lokasi wisata
8	Adanya pengembangan tempat wisata secara berkala
9	Terdapat banyak paket wisata yang ditawarkan



10	Lahan parkir yang cukup luas
<b>Kelemahan</b>	
1	Permodalan yang masih lemah
2	Ketrampilan mengolah produk unggulan yang kurang
3	Keterbatasan lahan agrowisata
4	Variasi buah atau sayur yang di tanam
5	Keterbatasan fasilitas pada tempat wisata

Sumber: Data Pengamatan Langsung

Asumsi yang digunakan untuk penentuan kekuatan dalam perancangan strategi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tarif masuk yang ditawarkan relatif murah  
Tarif atau tiket masuk ke tempat agrowisata dapat dijangkau oleh hampir semua golongan masyarakat yang ingin untuk berwisata dengan harga kurang lebih Rp 15.000-25.000.
2. *Photobooth* (Pojok Selfie) bagi pengunjung  
Penyediaan tempat foto bagi pengunjung untuk dibagikan di sosial media ataupun untuk koleksi pribadi.
3. Melayani pengunjung dengan ramah  
Para pelaku bisnis menyadari bahwa pelayanan merupakan hal utama dalam bisnis ini akhirnya beberapa karyawan melakukan pelayanan dengan ramah dan sebaik-baiknya terhadap pengunjung .
4. Kualitas buah dan sayuran yang dihasilkan baik  
Di agrowisata Desa Punten memiliki produk buah dan sayuran yang memiliki kualitas baik agar dapat di konsumsi oleh pengunjung.
5. Lokasi yang strategis dekat dengan beberapa hotel dan penginapan  
Lokasi yang mudah dijangkau dan dekat dengan target pasar agrowisata.
6. Harga produk buah dan sayur yang cukup murah  
Harga yang dapat dijangkau oleh semua kalangan baik itu kalangan atas, menengah maupun kalangan bawah dalam status ekonomi.
7. Terdapat outbound pada lokasi wisata  
Pada beberapa lokasi agrowisata Desa Punten memiliki wahana outbound sebagai nilai tambah dari agrowisata.

8. Adanya pengembangan tempat wisata secara berkala  
Pada lokasi agrowisata Desa Punten terdapat pengembangan tempat wisata secara berkala agar menambah pilihan dan kenyamanan untuk pengunjung.
9. Terdapat banyak paket wisata yang ditawarkan  
Memiliki banyak paket wisata yang ditawarkan oleh para pelaku bisnis sebagai tambahan pilihan bagi para pengunjung.
10. Lahan parkir yang cukup luas  
Lahan parkir yang seimbang dengan jumlah pengunjung dan tidak menyusahkan pengunjung ketika akan parkir.  
Sedangkan asumsi yang digunakan untuk penentuan kelemahan dalam perancangan strategi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Permodalan yang masih lemah  
Permodalan untuk beberapa lokasi agrowisata cukup lemah untuk mengembangkan bisnis.
2. Ketrampilan mengolah produk unggulan  
Kurangnya ketrampilan dalam mengolah hasil pertanian menjadi produk olahan unggulan Desa Punten.
3. Keterbatasan lahan agrowisata  
Lahan wisata yang terbatas ketika jumlah pengunjung meningkat.
4. Variasi buah dan sayur yang ditanam  
Variasi dari buah dan sayur yang ditanam masih monoton.
5. Keterbatasan fasilitas  
Fasilitas tambahan pada lokasi agrowisata yang masih kurang.

Dari identifikasi faktor eksternal, terdapat 5 atribut yang merupakan peluang dari strategi bisnis agrowisata dan 3 atribut yang merupakan ancaman dari agrowisata. Atribut peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Faktor Eksternal Strategi Bisnis Agrowisata

<b>Peluang</b>	
1	Menyediakan lapangan kerja bagi warga sekitar
2	Gaya hidup masyarakat yang ingin kembali ke alam
3	Perkembangan teknologi informasi
4	Kondisi alam yang potensial untuk pengembangan sayur dan buah

5	Minat pengunjung agrowisata untuk datang kembali lain waktu
<b>Ancaman</b>	
1	Kekecewaan pengunjung agrowisata
2	Kondisi cuaca yang tidak dapat di prediksi
3	Terdapat agrowisata sejenis

Sumber: Data Pengamatan Langsung

Asumsi yang digunakan untuk penentuan peluang dalam perancangan strategi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan lapangan kerja bagi warga sekitar  
Dapat menjadi sumber mata pencaharian bagi warga sekitar dengan menyediakan lapangan pekerjaan.
2. Gaya hidup masyarakat yang ingin kembali ke alam  
Gaya hidup masyarakat yang ingin kembali berwisata ke alam agar mendapatkan suatu pengalaman dan pembelajaran baru.
3. Perkembangan teknologi informasi  
Berkembangnya teknologi informasi sebagai wahana pengenalan agrowisata.
4. Kondisi alam yang potensial  
Kondisi alam Desa Punten yang memiliki potensi sebagai lokasi pengembangan sektor agrowisata.
5. Minat pengunjung untuk datang kembali lain waktu  
Minat para pengunjung untuk kembali lagi lain waktu setelah merasakan berwisata ke agrowisata Desa Punten.

Sedangkan asumsi yang digunakan untuk penentuan ancaman dalam perancangan strategi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kekecewaan pengunjung agrowisata  
Adanya kekecewaan pengunjung ketika berwisata baik dari segi pelayanan maupun dari segi kondisi agrowisata.
2. Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi  
Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi seperti hujan dapat menyebabkan ancaman bagi agrowisata karena tipe wisata *outdoor*.

3. Terdapat agrowisata yang sejenis

Banyaknya pesaing usaha agrowisata yang juga menerapkan konsep sejenis selain dari agrowisata Desa Punten.

#### **4.1.3. Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner SWOT**

Proses pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Mekanisme pengambilan data adalah dengan mendatangi dan melakukan wawancara dengan responden secara langsung. Kuesioner terdiri dari 2 bagian besar yaitu:

1. Data identitas responden.
2. Daftar pernyataan kuisisioner tentang agrowisata Desa Punten.

Pengumpulan kuesioner ini dilakukan dengan membagikan kuesioner secara *convenience sampling* kepada sejumlah 75 pengunjung yang datang ke beberapa lokasi agrowisata yang terdapat di Desa Punten. Hasil survei responden selanjutnya akan diolah untuk memberikan beberapa solusi alternatif pada model bisnis TLBMC.

#### **4.1.4. Penyusunan dan Wawancara Model TLBMC**

Proses pengumpulan data dilakukan dengan *in depth interview* pada para ahli dan beberapa pelaku bisnis agrowisata. Mekanisme pengambilan data adalah dengan mendatangi dan melakukan wawancara dengan responden secara langsung. Proses wawancara terdiri dari 2 bagian besar yaitu:

1. Data identitas responden.
2. Daftar pertanyaan.

Responden yang dijadikan sampel adalah sebanyak 5 responden yaitu para ahli maupun pelaku bisnis dari agrowisata tersebut. Proses wawancara dilakukan secara *in depth interview* tiap pelaku bisnis maupun para ahli dari bisnis agrowisata tersebut.

## **4.2 Pengolahan Data**

### **4.2.1 Karakteristik Responden SWOT**

Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, pekerjaan, dan kendaraan yang digunakan menuju lokasi agrowisata. Data

karakteristik responden hasil survei pada agrowisata diperoleh demografi seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik Demografis Responden SWOT

Karakteristik Demografis Responden	Jumlah
Jenis Kelamin:	
Wanita	38
Pria	37
Usia:	
≤ 16 Tahun	21
17 – 25 Tahun	32
26 – 35 Tahun	15
36 – 45 Tahun	7
≥ 46 Tahun	
Status Pernikahan:	40
Belum menikah	35
Menikah	
Pendidikan:	
SMP	19
SMA	25
Diploma/S1	31
≥ S2	
Pekerjaan:	
Pegawai Negeri Sipil	8
Pegawai Swasta	-
Wiraswasta	20
Pelajar/Mahasiswa	37
Lain-lain	10
Kendaraan yang dipakai:	
Sepeda Motor	23
Mobil	15
Bus Pariwisata	37
Ketika mengunjungi agrowisata, biasanya anda bersama:	
Sendiri	8
Bersama pasangan/keluarga	32
Bersama teman	35

Sumber: Pengolahan Data

Dari data tersebut diketahui jumlah responden pengunjung wanita sebesar 38 sedangkan responden pengunjung pria sebesar 37. Usia 17-25 tahun memiliki proporsi tertinggi diantara yang lain, yaitu sebesar 32. Sebesar 40 responden belum menikah. Pendidikan Diploma/S1 memiliki proporsi tertinggi yaitu 31. Sebesar 37 responden berprofesi sebagai pelajar/mahasiswa. Sebesar 37

responden melakukan kunjungan dengan mengendarai bus pariwisata serta 35 responden mengunjungi agrowisata bersama rekan.

#### 4.2.2 Formulasi Strategi dengan IFE dan EFE

Setelah dilakukan tahap karakteristik responden dari kuisioner SWOT maka langkah selanjutnya adalah analisis SWOT dengan menggunakan formulasi strategi dengan IFE dan EFE Berikut adalah tabel pembobotan dan peratingan matriks IFE dan EFE, antara lain:

Tabel 4.4 Tabel Formulasi Stretegi IFE dan EFE

SWOT	Variabel	Total	Bobot	Total Bobot	IFAS / EFAS
Strength	V1	1295	0.075449	0.6766488	0.3532976
	V2	933	0.054358		
	V3	1465	0.085353		
	V4	1468	0.085528		
	V5	1324	0.077138		
	V6	1392	0.0811		
	V7	961	0		
	V8	1292	0.075274		
	V9	1280	0.074575		
	V10	1165	0.067875		
Weakness	V11	1196	-0.06968	-0.3233512	
	V12	1239	-0.07219		
	V13	1092	-0.06362		
	V14	1101	-0.06415		
	V15	922	-0.05372		
Opportunity	V16	1440	0.139036	0.703292459	0.406584918
	V17	1465	0.14145		
	V18	1500	0.14483		
	V19	1489	0.143768		
	V20	1390	0.134209		
Threat	V21	1221	-0.11789	-0.29670754	
	V22	887	-0.08564		
	V23	965	-0.09317		

Sumber: Pengolahan Data

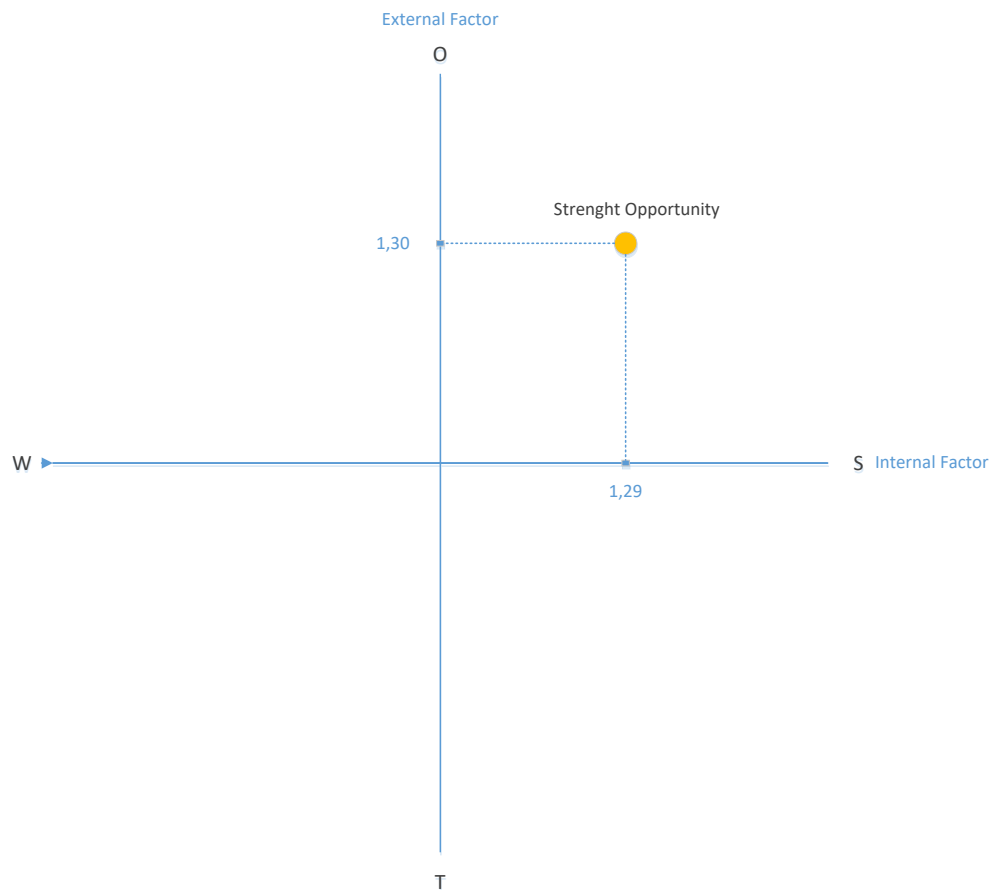
Dari hasil perhitungan pembobotan pada tabel diatas adalah hasil yang didapat dari pengolahan data situasi bisnis agrowisata yang telah berjalan. Dari perhitungan hasil matriks IFE-EFE, langkah selanjutnya adalah menentukan posisi pada kuadran matriks TOWS dan berikut tabelnya.

Tabel 4.5 Posisi Kuadran TOWS

SWOT	Variabel	Total Variabel	Total SW & OT	BOBOT	RANK	Value	Posisi Kuadran TOWS
Stregth	1	1295	17164	0.075	3	0.226	1.296
	2	933		0.054	4	0.217	
	3	1465		0.085	4	0.341	
	4	1468		0.086	5	0.428	
	5	1324		0.077	3	0.231	
	6	1392		0.081	4	0.324	
	8	1292		0.075	5	0.376	
	9	1280		0.075	4	0.298	
	10	1165		0.068	2	0.136	
				0.070	4	0.279	
Weakness	1	1196	17164	0.072	4	0.289	1.296
	2	1239		0.064	3	0.191	
	3	1092		0.064	4	0.257	
	4	1101		0.054	5	0.269	
	5	922					
Oppurtinty	1	1440	10357	0.139	3	0.417	1.295
	2	1465		0.141	4	0.566	
	3	1500		0.145	4	0.579	
	4	1489		0.144	3	0.431	
	5	1390		0.134	3	0.403	
Threat	1	1221		0.118	4	0.472	
	2	887		0.086	3	0.257	
	3	965		0.093	4	0.373	

Sumber: Pengolahan Data

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan Ms.Excel langkah selanjutnya adalah pembuatan kuadran matriks TOWS. Gambar kuadran matriks TOWS dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 4.1 Kuadran Matriks TOWS Agrowisata Desa Punten  
Sumber: Pengolahan Data

Dilihat dari gambar 4.1 kuadran IFE - EFE agrowisata Desa Punten berada pada posisi kuadaran I dengan nilai total kekuatan-kelemahan 1.30 dan peluang-ancaman 1.29 menandakan bahwa posisi agrowisata berada pada kondisi kuat untuk menciptakan peluang bisnis agrowisata dengan strategi agresif.



### 4.2.3 Pengembangan Strategi

Dari pengembangan strategi menggunakan matriks TOWS diperoleh empat alternatif strategi, yaitu: strategi kekuatan-peluang (SO), kekuatan-ancaman (ST), kelemahan-peluang (WO), dan kelemahan-ancaman (WT). Pada tabel dibawah akan menjelaskan beberapa strategi yang akan dikembangkan, antara lain:

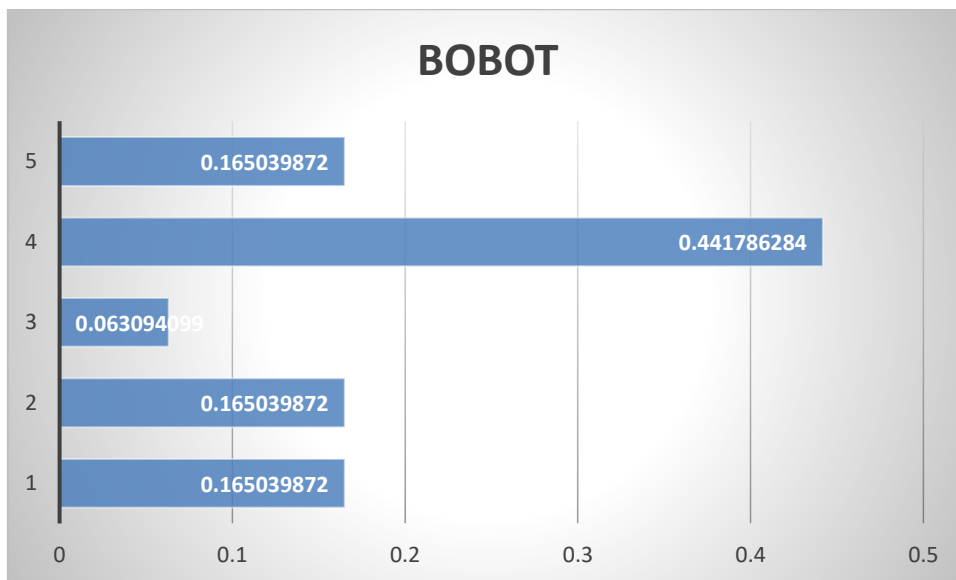
Tabel 4.6 Pengembangan Strategi

<div style="text-align: center;"> <b>IFAS</b>  <b>EFAS</b> </div>	<b>Kekuatan (S-Strengths)</b> 1. Melayani pengunjung dengan ramah 2. Kualitas buah dan sayuran yang dihasilkan baik 3. Lokasi strategis dekat dengan hotel dan penginapan 4. Adanya pengembangan tempat wisata secara berkala 5. Terdapat banyak paket wisata yang ditawarkan	<b>Kelemahan (W-Weakness)</b> 1. Keterbatasan fasilitas pada tempat wisata 2. Variasi buah atau sayur kurang 3. Permodalan yang masih lemah
	<b>Peluang (O-Opportunities)</b> 1. Menyediakan lapangan kerja baru 2. Perkembangan teknologi informasi 3. Kondisi alam yang potensial 4. Gaya hidup masyarakat 5. Minat wisatawan untuk datang kembali	<b>Strategi SO</b> 1. Meningkatkan sistem pelayananan terhadap pengunjung tempat wisata. 2. Peningkatan kualitas buah dan sayuran. 3. Pembuatan sistem pemasaran berbasis aplikasi maupun web. 4. Memberikan tempat penginapan yang dekat dengan tempat wisata. 5. Membuat paket wisata yang unik dan bervariasi tentang agrowisata.
	<b>Ancaman (T-Threat)</b> 1. Kekecewaan wisatawan 2. Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksi 3. Terdapat wisata yang sejenis	<b>Strategi WO</b> 1. Menambahkan fasilitas pada tempat wisata untuk penambahan lapangan kerja baru. 2. Penambahan variasi terhadap buah dan sayur yang ditanam. 3. Adanya sistem informasi tempat wisata yang menarik dalam mengundang investor. 4. Bekerjasama dengan pemerintah setempat dalam penyediaan bibit buah atau sayur yang unggul.
	<b>Strategi ST</b> 1. Meningkatkan sistem pelayanan yang baik dan profesional pada para pengunjung. 2. Memberikan paket wisata yang berbeda dengan para kompetitor. 3. Memiliki sistem informasi tentang kondisi cuaca yang selalu update. 4. Memiliki variasi buah dan sayur yang berbeda dari tempat wisata yang sejenis.	<b>Strategi WT</b> 1. Menambahkan dan meningkatkan fasilitas pada tempat wisata. 2. Meningkatkan kualitas wisata agar menarik investor baru. 3. Memvarisasikan buah dan sayuran sesuai dengan kondisi cuaca.

Sumber: Pengolahan Data

#### 4.2.4 Penentuan Strategi dengan Pembobotan AHP

Tahap awal dari AHP adalah penyusunan hirarki yaitu dengan mengelompokkan kriteria-kriteria. Adapun data identitas menjadi responden dalam menentukan pemilihan strategi yang memiliki ahli (*expert*) berpengalaman di bidang kepariwisataan yaitu: Bapak Saiful sebagai Kepala Bidang Promosi dan Program Pengembangan Dinas Pariwisata Kota Batu, Bapak Wawan sebagai Ketua POKDARWIS Desa Punten, Bapak Wito sebagai pelaku bisnis Kampung Wisata Kungkuk Desa Punten, dan Mas Hardi sebagai salah satu petani dan pelaku bisnis petik jambu dimana data eksisting didapatkan. Berikut adalah hasil perhitungan pembobotan internal dan eksternal tentang situasi bisnis agrowisata dengan bantuan *MS EXCEL*.



Gambar 4.2 Hasil Perhitungan AHP  
Sumber: Pengolahan Data

Gambar 4.2 diatas menunjukkan bahwa hasil perhitungan pembobotan untuk kekuatan yang tertinggi adalah 0.441 (pengembangan strategi *strength-opportunity*) dan yang terendah adalah 0.063 (pengembangan strategi *strength-threat*) dengan nilai *inconsistency* 0.09.

#### **4.2.5 Rekapitulasi Model TLBMC**

##### **4.2.5.1 TLBMC**

Hasil rekapitulasi dari proses *in depth interview* kepada beberapa ahli dan pelaku bisnis agrowisata untuk rekapitulasi TLBMC dapat dilihat pada gambar dibawah ini .

<i>Key Partners:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitra : petani, pemerintah desa, karang taruna, dan kelompok sadar wisata.</li><li>• Pemasok : apel, jambu, jeruk dan sayuran.</li></ul>	<i>Key Activities:</i> <p>Proses produksi memakan waktu beberapa lama yang kemudian saat selesai didistribusikan ke perusahaan pengolah hasil pertanian dan dijual di tempat wisata dan di pusat oleh-oleh.</p>	<i>Value Proposition:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekowisata</li><li>• Wisata alam edukatif</li><li>• Wisata budaya</li><li>• Quality service (kebersihan, kenyamanan, keramahan, keamanan, dan fasilitas)</li></ul>	<i>Costumer Relationship:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengandalkan fasilitas dan kualitas yaitu pelayanan dan hasil panen dari desa wisata.</li><li>• Jaringan komunikasi yaitu buku tamu, penyebaran brosur dan kartu nama.</li></ul>	<i>Costumer Segment:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua kalangan : anak-anak, remaja, hingga dewasa.</li><li>• Pelanggan dari biro perjalanan.</li></ul>
	<i>Key Resources:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sumber daya manusia</li><li>• Sumber daya fisik</li><li>• Sumber daya alam</li></ul>		<i>Channels:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Offline</i> : aktif dalam event kepariwisataan, word of mouth, sales call.</li><li>• <i>Online</i> : official website.</li></ul>	
<i>Cost Structure:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sumber daya manusia: gaji pegawai dan training</li><li>• Biaya operasional</li></ul>			<i>Revenue Stream:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dari tiket masuk pengunjung yang datang</li><li>• Hasil pertanian desa wisata (bahan mentah maupun produk jadi)</li></ul>	

Gambar 4.3 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Ekonomi Agrowisata  
Sumber: Pengolahan Data

1. *Costumer Segment*

Segmen pelanggan menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh agrowisata Desa Punten, yaitu semua kalangan dimulai dari anak-anak, remaja, hingga dewasa. Secara khusus ialah para pelajar, keluarga dan umum

2. *Value Proposition*

Pada agrowisata Desa Punten menawarkan nilai kepada para pelanggannya berupa wisata alam yang bersifat edukatif, pembelajaran tentang ekowisata agar dapat melestarikan alam dengan terdapat nilai budaya di dalamnya yaitu tarian tradisional dan alat-alat musik tradisional.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan oleh agrowisata Desa Punten terbagi menjadi dua yaitu dengan sistem *offline* dan *online*. Untuk *offline* sistem yang digunakan adalah *word of mouth*, *sales call*, penyebaran brosur. Sedangkan untuk *online* penggunaan *official website* untuk menjangkau pelanggannya baik dari domestik maupun mancanegara.

4. *Costumer Relationship*

Hubungan antara agrowisata Desa Punten dengan pelanggannya termasuk dalam kategori bantuan tim, yaitu melakukan komunikasi secara langsung oleh para petugas wisata kepada para pelanggan tentang persepsi dan keluhan mereka tentang agrowisata Desa Punten. Dan juga penyediaan fasilitas yang memadai diharapkan dapat menjadi salah satu cara dalam membangun hubungan yang baik kepada para pelanggan agrowisata Desa Punten.

5. *Revenue Stream*

Arus pendapatan dari agrowisata Desa Punten diperoleh dari tiket yang dibeli oleh para pengunjung dan juga dari hasil pertanian yang dijual kepada para pengunjung.

6. *Key Activities*

Aktivitas kunci dari agrowisata Desa Punten selain dari operasi pelayanan kepada para pengunjung juga terdapat suatu proses produksi hasil pertanian para petani desa wisata sebagai salah satu nilai tambah yang akan ditawarkan kepada para pengunjung.

7. *Key Resources*

Sumber daya utama dari agrowisata Desa Puntén adalah sumber daya manusia (SDM), sumber daya fisik, dan sumber daya alamnya. Aset manusia berupa sumber daya manusia yang sebagian besar berasal dari penduduk Desa Puntén. Aset fisik berupa fasilitas yang disediakan oleh beberapa tempat agrowisata Desa Puntén berupa: lahan parkir, kamar mandi, joglo untuk bersantai, mushola, dll.

8. *Key Partnership*

Mitra utama dari agrowisata Desa Puntén para petani yang menyediakan lahan untuk dijadikan agrowisata, pemerintah sebagai pembentuk program pengembangan agrowisata, dan juga kelompok sadar wisata Desa Puntén sebagai organisasi yang mengkoordinasi tiap-tiap kegiatan kepariwisataan. Selain itu juga agrowisata Desa Puntén memiliki pemasok bahan baku, berupa buah-buahan dan sayuran yang akan diolah menjadi produk olahan.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya yang dikeluarkan oleh beberapa lokasi agrowisata Desa Puntén adalah untuk sumber daya manusia dan biaya operasional. Untuk sumber daya manusia ialah gaji yang dibayarkan kepada petugas agrowisata dan juga adanya program pelatihan untuk memperbaiki kualitas dari tiap-tiap individu petugas wisata. Dan yang paling banyak dikeluarkan adalah biaya operasional wisata meliputi perbaikan dan perawatan infrastruktur, penambahan fasilitas, dan perawatan dari sistem *online* pemasaran agrowisata.

<i>Supplies and Outsourcing:</i>  Belum ada persediaan untuk mendukung <i>supplies and outsourcing</i> .	<i>Production:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua hasil pertanian</li><li>• Pemanfaatan hasil pertanian untuk diolah menjadi produk makanan dan minuman</li></ul>	<i>Functional Value:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengubah mindset petani untuk mengolah hasil pertanian</li><li>• Perawatan tanaman</li></ul>	<i>End of Life:</i>  Memberikan edukasi tentang proses pertanian kepada pengunjung	<i>Use Phase:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Petani : menjaga kualitas hasil pertanian</li><li>• Pelaku bisnis : edukasi para petani dan karyawan</li></ul>
	<i>Materials:</i>  Semua jenis hasil pertanian dapat diproses.		<i>Distribution:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dikemas dalam kemasan plastik dan kaca</li><li>• Pusat oleh-oleh dan permintaan secara online</li></ul>	
<i>Environmental Impacts:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negatif : tanaman menjadi rusak</li><li>• Positif : pelestarian hasil pertanian</li></ul>			<i>Environmental Benefits:</i>  Tidak ada sisa limbah pertanian	

Gambar 4.4 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Lingkungan Agrowisata  
Sumber: Pengolahan Data

1. *Supplies and Outsourcing*

Pada kolom *supplies and outsourcing* adalah belum adanya alih daya yang dimanfaatkan oleh beberapa lokasi agrowisata Desa Punten dikarenakan sering berpindahnya lahan yang digunakan sebagai lokasi agrowisata.

2. *Production*

Segi produksi yang digunakan oleh para pelaku bisnis agrowisata Desa Punten ialah pemanfaatan hasil-hasil pertanian yang ada sebagai bahan baku yang digunakan untuk membuat produk olahan seperti: kripik buah, sari buah, dodol buah, dll.

3. *Materials*

Sebagai bahan baku yang digunakan dalam proses produksi hampir seluruh variasi buah dan sayuran hasil pertanian agrowisata Desa Punten dapat digunakan seperti: apel, jeruk, kentang, jambu, terong belanda, dll.

4. *Functional Value*

Nilai fungsional yang diberikan oleh para pelaku bisnis agrowisata Desa Punten ialah mengubah *mindset* atau pola pikir para petani untuk mengolah hasil pertanian mereka menjadi produk makanan atau minuman agar nilai tambah dari hasil pertanian tersebut dapat naik selain dijual dalam bentuk mentah. Dan juga para pelaku bisnis memberikan edukasi kepada para petani dalam segi perawatan tanaman agar kualitas dari hasil pertanian mereka baik.

5. *End of Life*

Untuk *end of life* hal yang diberikan oleh para pelaku bisnis agrowisata kepada para pengunjungnya adalah edukasi tentang proses-proses pertanian, perkebunan, peternakan, dan UKM yang terdapat pada agrowisata Desa Punten.

6. *Distribution*

Untuk segi distribusi yang ada pada agrowisata Desa Punten adalah produk-produk olahan dari hasil pertanian dikemas secara baik dan higienis pada kemasan plastik maupun botol kaca agar dapat menarik minat para pengunjung. Dan juga produk-produk agrowisata Desa Punten di distribusikan secara *offline* dan *online*.



#### 7. *Use Phase*

Pada *use phase* terbagi menjadi dua yaitu dari segi petani yang selalu menjaga kualitas hasil pertanian mereka agar tidak mengecewakan *stakeholder* dan pengunjung. Sedangkan dari segi pelaku bisnis ialah memberikan dukungan berupa dan maupun edukasi kepada para petani dan karyawan mereka.

#### 8. *Environmental Impacts*

Efek lingkungan yang ditimbulkan dengan adanya agrowisata di Desa Punten terbagi menjadi dua yaitu terdapat efek positif dan efek negatif. Untuk efek positif yaitu adanya pelestarian lingkungan terutama pertanian dan perkebunan. Sedangkan untuk efek negatif yaitu adanya beberapa tanaman yang rusak ketika pengunjung yang datang kurang memahami edukasi tentang perawatan tanaman tersebut.

#### 9. *Environmental Benefits*

Keuntungan yang didapatkan oleh lingkungan terutama pertanian dan perkebunan yang terdapat pada agrowisata Desa Punten adalah tidak adanya limbah sisa pertanian karena beberapa limbah tersebut digunakan sebagai bahan baku dalam pengolahan produk makanan dan minuman.

<i>Local Communities:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pemerintah (desa dan kecamatan)</li><li>• Organisasi (karang taruna, kelompok sadar wisata)</li></ul>	<i>Governance:</i>  Tidak ada tugas hanya saling memberikan dukungan.	<i>Social Value:</i>  Pemberdayaan masyarakat dan petani untuk penerapan pembangunan desa wisata.	<i>Social Culture:</i>  Adanya acara kebudayaan yang rutin dilaksanakan setiap tahun.	<i>End Users:</i>  Semua kalangan masyarakat umum.
	<i>Employees:</i>  Manajemen, marketing dan <i>outsourcing</i> .		<i>Scale of Outreach:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Biro perjalanan</li><li>• Pemerintah</li><li>• Jaringan komunikasi antara pemerintah dan pelaku bisnis</li></ul>	
<i>Social Impacts:</i>  Kegiatan kepariwisataan yang selalu diagendakan dan terlaksana.			<i>Environmental Benefits:</i>  Tidak ada sisa limbah pertanian	

Gambar 45 Hasil Rekapitulasi TLBMC Layer Sosial Agrowisata  
Sumber: Pengolahan Data

### *1. Local Communities*

Dalam komunitas lokal yang ada pada agrowisata Desa Punten terbagi menjadi dua yaitu dari pemerintahan dan organisasi. Untuk pemerintah sebagai salah satu pembentuk kebijakan terdapat pada pemerintah desa dan kecamatan. Sedangkan untuk organisasi sebagai pengkoordinasi kegiatan-kegiatan kepariwisataan yang terdapat di agrowisata Desa Punten.

### *2. Governance*

Dari segi pemerintahan belum adanya suatu kebijakan yang diberikan kepada para pelaku bisnis agrowisata Desa Punten hanya sebatas dukungan.

### *3. Employees*

Dari segi karyawan yang terdapat pada agrowisata Desa Punten belum terbentuk suatu struktural organisasi yang jelas. Hanya sebatas para staff yang bertugas dalam bidang pemasaran dan sebagian petugas *outsourcing* sebagai *guide* untuk para pengunjung.

### *4. Social Value*

Nilai sosial yang telah diberikan dengan adanya agrowisata di Desa Punten adalah adanya pemberdayaan masyarakat sekitar dan petani dalam program pembangunan lokasi agrowisata Desa Punten.

### *5. Social Culture*

Nilai budaya yang telah diterapkan dan diberikan dengan adanya agrowisata Desa Punten adalah adanya kegiatan-kegiatan kebudayaan seperti bersih desa, tarian tradisional yang diadakan setiap tahun untuk menarik minat para pengunjung.

### *6. Scale of Outreach*

Skala jangkauan yang diterapkan oleh para pelaku bisnis adalah dengan bekerjasama dengan biro-biro perjalanan nasional, pemerintah, serta membentuk jaringan komunikasi antara pemerintah dan pelaku bisnis.

#### *7. End Users*

Para pengguna akhir dari agrowisata Desa Puntén adalah para semua kalangan masyarakat mulai dari anak-anak, remaja hingga dewasa dan semua kalangan sosial mulai dari pelajar, pekerja dan umum.

#### *8. Social Impacts*

Efek sosial dengan adanya agrowisata Desa Puntén adalah banyak kegiatan-kegiatan kepariwisataan yang hampir terlaksana setiap tahun.

#### *9. Social Benefits*

Keuntungan sosial yang muncul adalah berbagai kalangan masyarakat adalah terbuka dengan pariwisata dan terbentuknya berbagai macam UKM bagi warga sekitar Desa Puntén.

## **BAB 5**

### **ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL**

Bab ini menjelaskan analisis dan pembahasan terkait hasil pengolahan, keterkaitan antara analisa SWOT dengan TLBMC, model bisnis TLBMC.

#### **5.1 Analisis SWOT**

Dalam pengambilan data identifikasi strategi bisnis diperoleh hasil mengenai ada tidaknya pengaplikasian identifikasi bisnis tersebut.

##### **5.1.1 Indikator Kekuatan**

Dari hasil rekapitulasi kuesioner SWOT pada Tabel 4.4 terdapat 1 strategi yang dieliminasi pada indikator kekuatan. Strategi terdapat outbound di lokasi wisata hal ini dikarenakan nilai dari *cronbach alfa if item deleted* adalah 0.755 lebih tinggi dari nilai *cronbach alfa* yang ditentukan yaitu sebesar 0.736.

#### **5.2 Analisis Pengembangan Strategi**

Dalam analisis ini strategi dikategorikan menjadi 4 bagian yaitu *SO*, *ST*, *WO* dan *WT*

##### **1. *Strength-Opportunity***

Pada pengembangan strategi ini hubungan antara kekuatan dengan peluang muncul 5 alternatif strategi agresif yang diperlukan oleh sektor agrowisata Desa Puntén yaitu, peningkatan sistem pelayanan terhadap pengunjung agrowisata. Hal ini diperlukan karena yang menjadi bagian proposisi nilai dari agrowisata adalah pelayanan yang professional agar tidak mengecewakan pengunjung, lalu peningkatan kualitas buah dan sayuran yang menjadi komoditi utama dari agrowisata Desa Puntén, pembuatan sistem pemasaran berbasis *web* maupun aplikasi dapat memudahkan pelaku bisnis dalam menjangkau para pelanggannya, pembangunan tempat penginapan baru yang lebih mendekatkan pengunjung untuk menuju lokasi agrowisata, dan yang terakhir adalah membuat paket wisata

pada agrowisata yang variatif agar pengunjung tidak merasa bosan dan dapat menambah proposisi nilai dari sektor agrowisata.

## 2. *Strength-Threat*

Dalam pengembangan strategi kekuatan dalam meminimalisir ancaman muncullah beberapa alternatif strategi yaitu, membuat atau memiliki sistem informasi yang terbaru tentang kondisi cuaca pada sektor agrowisata agar para pengunjung dapat merencanakan kunjungan mereka, pemberian paket wisata yang beda dengan para kompetitor sekitar akhirnya dapat menarik minat pengunjung dan menjadi proposisi nilai baru bagi sektor agrowisata Desa Punten, dan yang terakhir adalah penambahan variasi buah dan sayur sebagai komoditi sektor agrowisata Desa Punten untuk meningkatkan arus pendapatan bagi pelaku bisnis agrowisata.

## 3. *Weakness-Opportunity*

Untuk pengembangan strategi dengan hubungan antara kelemahan yang dapat menghilangkan peluang maka perlu dimunculkan oleh para pelaku bisnis sektor agrowisata dalam menghadapi hal tersebut adalah, adanya sistem informasi yang informatif dan menarik sebagai salah satu media yang dapat memberikan informasi tentang sektor agrowisata Desa Punten baik bagi para pengunjung maupun investor baru yang ingin menanamkan modal mereka di sektor agrowisata, kerjasama dengan pemerintah setempat dapat mengatasi masalah-masalah yang muncul, seperti permasalahan modal dan kebijakan yang kurang mendukung pelaku bisnis sektor agrowisata, penambahan fasilitas baru di sektor agrowisata Desa Punten, seperti *disable facility* dapat menambah segmen pelanggan bagi sektor agrowisata Desa Punten.

## 4. *Weakness-Threat*

Beberapa solusi alternatif strategi yang muncul dalam mengatasi hubungan strategi antara kelemahan dan ancaman adalah, menambahkan dan meningkatkan fasilitas berupa toilet, mushola, dan *disable facility* untuk memberikan kenyamanan kepada para pengunjung dalam menikmati wisata di sektor

agrowisata Desa Punten, lalu memvariasikan jenis buah dan sayuran yang sesuai dengan kondisi cuaca saat ini agar ketika pengunjung dapat menikmati hasil dari sektor agrowisata Desa Punten, dan yang terakhir adalah meningkatkan kualitas dari sektor agrowisata seperti pelayanan, penginapan, produk/hasil sektor agrowisata Desa Punten agar tidak mengecewakan pengunjung dan *stakeholder*.

### **5.3 Analisis Keterkaitan SWOT dengan TLBMC**

Dari hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT ke sembilan elemen blok bangunan pada *Triple Layered Business Model Canvas* mengenai kekuatan dan kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki agrowisata Desa Punten menghasilkan alternatif strategi berupa penambahan terhadap tiap blok bangunan TLBMC sebagai penyempurnaan model bisnis yang ada dan dapat dijadikan rekomendasi bagi agrowisata Desa Punten. Untuk TLBMC dapat dilihat di gambar dibawah ini:

<i>Key Partners :</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitra : petani, pemerintah desa, karang taruna, dan kelompok sadar wisata.</li><li>• Pemasok : apel, jambu, jeruk dan sayuran.</li><li>• <b>Media cetak atau TV, dengan membuat event-event spesial</b></li></ul>	<i>Key Activities:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proses produksi memakan waktu beberapa lama yang kemudian saat selesai didistribusikan ke perusahaan pengolah hasil pertanian dan dijual di tempat wisata dan di pusat oleh-oleh.</li><li>• <b>Promosi, khusus nya untuk komunitas dan <i>disable segment</i></b></li></ul>	<i>Value Proposition:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekowisata</li><li>• Wisata alam edukatif</li><li>• Wisata budaya</li><li>• <i>Quality service</i> (kebersihan, kenyamanan, keramahan, keamanan, dan fasilitas)</li><li>• <b>Melakukan perluasaan atau menambah proposisi nilai seperti paket outbound, memperluas lahan agrowisata, atau <i>disable facility</i></b></li></ul>	<i>Costumer Relationship:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengandalkan fasilitas dan kualitas yaitu pelayanan dan hasil panen dari desa wisata.</li><li>• Jaringan komunikasi yaitu buku tamu, penyebaran brosur dan kartu nama.</li><li>• <b>Feedback dan kontak telepon</b></li><li>• <b>Discount</b></li></ul>	<i>Costumer Segment:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua kalangan : anak-anak, remaja, hingga dewasa.</li><li>• Pelanggan dari biro perjalanan.</li><li>• <b>Sekolah, komunitas dan <i>disable segment</i></b></li></ul>
	<i>Key Resources:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sumber daya manusia</li><li>• Sumber daya fisik</li><li>• Sumber daya alam</li><li>• <b>Tim marketing, Keuangan, dan Pemandu Cadangan</b></li></ul>		<i>Channels:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Offline</i> : aktif dalam event kepariwisataan, <i>word of mouth, sales call.</i></li><li>• <i>Online</i> : <i>official website.</i></li><li>• <b>Fanspage dan Youtube</b></li></ul>	
<i>Cost Structure:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sumber daya manusia : gaji pegawai dan training</li><li>• Biaya operasional</li><li>• <b>Promosi</b></li><li>• <b>Aset utama seperti aset fisik untuk penambahan proposisi nilai</b></li></ul>			<i>Revenue Stream:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dari tiket masuk pengunjung yang datang</li><li>• Hasil pertanian desa wisata (bahan mentah maupun produk jadi)</li><li>• <b>Arus pendapatan baru dari tambahan proposisi nilai</b></li></ul>	

Gambar 5.1 Model Bisnis TLBMC Layer Ekonomi Wisata Agro  
Sumber: Pengolahan Data



### 1. *Costumer Segment*

Dalam hal ini terdapat kelemahan yang perlu diatasi oleh sektor agrowisata desa punten, yaitu tingkat berpindahnya pengunjung yang tinggi. Hal ini dapat diatasi dengan ketersediaan agrowisata Desa Puntén melayani segmen pelanggan baru agar dapat mengatasi penurunan yang terjadi, yaitu dengan menambah segmen pelanggan sekolah karena nilai-nilai yang ditawarkan lebih dapat bersifat edukatif, maka dari itu sekolah merupakan langkah tepat bagi agrowisata Desa Puntén. Selain itu, komunitas, seperti komunitas pecinta alam, komunitas pariwisata, komunitas pecinta seni dan komunitas-komunitas yang lain. Kemudian, dapat juga menambah segmen pelanggan baru *disable segment*. Dengan adanya kelemahan tersebut merupakan sebuah peluang bagi sektor agrowisata untuk memasuki dan menambah segmen pelanggan baru yang diharapkan dapat meningkatkan jumlah pelanggan tiap tahunnya.

### 2. *Value Proposition*

Berdasarkan hasil evaluasi kuisioner dan wawancara yang dilakukan, dimana ancaman *value proposition* termasuk dalam kategori yang cukup dan perlu diantisipasi agar ancaman tersebut dapat dihindari. Maka dari itu, sektor agrowisata perlu melakukan perluasaan atau menambah nilai (sesuatu yang baru) untuk proposisi nilai yang ditawarkan kepada para pelanggan/pengunjung, misalnya penambahan paket wisata *outbound* pada sektor agrowisata. Hal ini dapat memberikan pengalaman dan pembelajaran baru bagi para pengunjung dari agrowisata Desa Puntén. Selain itu perluasaan lahan sektor agrowisata juga dapat dilakukan agar ketika meningkatnya pengunjung, pengunjung merasa nyaman dan tidak berdesakan antar pengunjung yang lain. Dan juga sektor agrowisata dapat membangun *disable facility* bagi para pengunjung *disable*. Hal ini dapat meningkatkan proposisi nilai yang ditawarkan kepada pengunjung sektor agrowisata Desa Puntén.

### 3. *Channels*

Saluran tambahan yang ditawarkan adalah melakukan promosi dimulai dari membuat iklan atau menyebar brosur ke beberapa tempat/daerah. Hal ini dapat memperluas jangkauan sektor agrowisata Desa Puntén dalam mendapatkan pelanggan-pelanggan baru dan dapat meningkatkan keefisienan dan keefektifan dalam mendapatkan pelanggan. Selain itu, saluran lain yang perlu ditambahkan adalah membuat *fanspage* dan memanfaatkan media *youtube*. Saat ini beberapa sektor agrowisata Desa Puntén hanya masih menggunakan *official website*. Tetapi belum memiliki *fanspage* yang dibuat di media sosial seperti, *twitter*, *facebook*, *instagram*, dan *path*, karena sekarang ini media

sosial menjadi sangat *trendy* di kalangan masyarakat luas dan dapat menyesuaikan segmen pelanggan yang dituju. Dengan adanya media sosial dapat menjadi cara sektor agrowisata untuk mendapatkan pelanggan baru dan informasi terkait reservasi/*booking*, profil, paket wisata, alamat, dsb dapat dengan mudah diketahui dan dijangkau pelanggan (terintegrasi).

#### 4. *Costumer Relationship*

Terdapat tambahan cara bagi sektor agrowisata Desa Punten dalam meningkatkan hubungan dengan para pelanggan/pengunjung mya yaitu menyediakan *feedback* secara online melalui *official website*, dari *feedback* tersebut para pelaku bisnis sektor agrowisata Desa Punten akan mengetahui kepuasan para pelanggannya dan akan di *follow up* untuk kebaikan sektor agrowisata Desa Punten kedepannya. Pemberian diskon dan membuat kartu member juga dapat menjadi suatu solusi alternatif. Pemberian diskon dan kartu member bagi pengunjung dalam bentuk rombongan dapat dilakukan untuk menarik perhatian pengunjung. Dengan ini diharapkan terjadi peningkatan jumlah pengunjung tiap tahunnya dan hubungan sektor agrowisata Desa Punten dengan pelanggannya dapat terus terjaga.

#### 5. *Revenue Stream*

Dikarenakan terdapat penambahan *value propositions* dalam model bisnisnya, maka dari itu sektor agrowisata Desa Punten juga akan memperoleh pendapatan dari proposisi nilai tersebut dikarenakan sektor agrowisata telah menciptakan arus pendapatan baru. Sektor agrowisata Desa Punten perlu mengatasi kelemahan yang dimilikinya dengan membagi arus pendapatannya masing-masing sesuai dengan jumlah pengunjung yang datang sehingga pendapatan yang diperoleh dapat diprediksi/diperkirakan. Arus pendapatan baru yang berhasil diciptakan ketika melakukan penyempurnaan model bisnis, juga dapat menambah pendapatan yang diperoleh dari pengunjung.

#### 6. *Key Activities*

Aktivitas kunci tambahan saat dilakukan penyempurnaan model bisnis adalah melakukan kegiatan promosi secara aktif agar sektor agrowisata Desa Punten lebih dapat dikenal oleh masyarakat luas dan dengan adanya penambahan proposisi nilai, misalnya penambahan paket-paket wisata, penambahan kamar penginapan, atau *disable facility* pada blok *value proposition* dapat berdampak dalam mengatasi dan mengantisipasi aktivitas kunci yang sewaktu-waktu dapat ditiru oleh pesaing.

#### 7. *Key Resources*

Dalam aset manusia akan terjadi penambahan pegawai dengan latar belakang keahlian marketing. Tim marketing dibutuhkan dalam melakukan promosi dan pemasaran secara aktif. Dan juga penambahan pegawai untuk bagian keuangan sebagai pengatur aliran biaya dalam operasional sektor agrowisata. Kebutuhan sumber daya yang sulit diprediksi, khususnya kebutuhan akan pemandu wisata apabila pengunjung sedang ramai. Hal ini dapat dihadapi dengan menyiapkan pemandu cadangan yang dapat membantu apabila terjadi kebutuhan yang tidak dapat diprediksi. Selain itu, sektor agrowisata juga Desa Punten juga perlu melakukan perencanaan sumber daya agar dapat memprediksi permintaan dan penyediaan sumber daya di masa yang akan datang.

#### 8. *Key Partnerships*

Mitra tambahan saat dilakukan penyempurnaan model bisnis adalah bekerja sama dengan media cetak atau TV. Dengan menjadikan media cetak atau TV lokal sebagai mitra utama dapat menambah kinerja bagi divisi marketing dalam melakukan promosi iklan. Terlebih lagi sektor agrowisata Desa Punten sempat didatangkan berbagai media cetak dan TV lokal pada tahun 2017 karena dikunjungi oleh Wakil Gubernur dan Menteri Pariwisata dan diberikan apresiasi dari hasil kunjungan tersebut. Hal ini merupakan langkah yang tepat bagi sektor agrowisata Desa Punten untuk bekerja sama dengan mitra tersebut.

#### 9. *Cost Structure*

Terdapat biaya tambahan yang perlu dikeluarkan sektor agrowisata Desa Punten setelah menyempurnakan model bisnis, yaitu biaya dalam melakukan kegiatan promosi karena untuk membuat iklan, mengikuti event pariwisata akan membutuhkan biaya. Selain itu, dengan menambahkan proposisi nilai, misalnya menambahkan beberapa paket wisata seperti *fun offroad*, perah sapi, dll, menambah jumlah kamar untuk program menginap, atau membangun *disable facility* akan membutuhkan biaya tambahan seperti, aset fisik berupa biaya pembangunan kamar atau keperluan lainnya. Untuk mengatasi kelemahan biaya yang tidak dapat diprediksi, Sektor agrowisata Desa Punten perlu membagi kontribusi biaya dari masing-masing biaya yang sudah dikeluarkannya agar biaya dapat diperkirakan dan diperhitungkan.

<i>Supplies and Outsourcing:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Belum ada persediaan untuk mendukung supplies dan outsourcing.</li><li>• <b>Pembuatan alih daya di lokasi wisata agro seperti: sistem irigasi yang modern, sumur artesis independen untuk kebutuhan air di lokasi wisata, mesin packing.</b></li></ul>	<i>Production:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua hasil pertanian</li><li>• Pemanfaatan hasil pertanian untuk diolah menjadi produk makanan dan minuman</li><li>• <b>Pemanfaatan limbah tanaman pertanian untuk dijadikan pupuk</b></li></ul>	<i>Functional Value:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengubah mindset petani untuk mengolah hasil pertanian</li><li>• Perawatan tanaman</li><li>• <b>Perbaikan kualitas tanaman sebagai penambahan jangka hidup agar lebih tahan lama</b></li></ul>	<i>End of Life:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Memberikan edukasi tentang proses pertanian kepada pengunjung</li><li>• <b>Penyampaian edukasi secara kreatif agar mudah diingat oleh pengunjung.</b></li></ul>	<i>Use Phase:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Petani : menjaga kualitas hasil pertanian</li><li>• Pelaku bisnis : mengedukasi para petani dan karyawan</li><li>• <b>Pemerintah: pemberi kebijakan yang mendukung baik kepada petani maupun pelaku bisnis.</b></li></ul>
	<i>Materials:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua jenis hasil pertanian dapat diproses.</li><li>• <b>Sisa tanaman pertanian diolah kembali sebagai nilai tambah.</b></li></ul>		<i>Distribution:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dikemas dalam kemasan plastik dan kaca</li><li>• Pusat oleh-oleh dan permintaan secara online</li><li>• <b>Pembuatan kemasan yang tahan lama dan lebih praktis.</b></li></ul>	
<i>Environmental Impacts:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negatif : tanaman menjadi rusak <b>Pemasangan papan peringatan di lokasi agrowisata</b></li><li>• Positif : pelestarian hasil pertanian <b>Memaksimalkan pemanfaatan hasil agrowisata yang bisa dilakukan</b></li></ul>			<i>Environmental Benefits:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tidak ada sisa limbah pertanian</li><li>• <b>Mengurangi penggunaan plastik untuk bungkus bagi para pengunjung ketika berwisata di sektor agrowisata</b></li></ul>	

Gambar 5.2 Model Bisnis TLBMC Layer Lingkungan Wisata Agro  
Sumber: Pengolahan Data

1. *Supplies and Outsourcing*

Untuk perbaikan pada blok *supplies and outsourcing* pada sektor agrowisata dikarenakan belum adanya suatu sumber daya yang digunakan sebagai alih daya pada sektor agrowisata Desa Punten perlu diadakan pembangunan atau penambahan sumber alih daya untuk membantu operasional sektor agrowisata seperti, pembangunan sumur untuk pengairan pada lahan sektor agrowisata, lalu pengadaan mesin *packing* hasil pertanian baik bahan mentah maupun produk jadi agar menambah tingkat keefektifan dan keefisienan bagi para pengunjung dalam membawa oleh-oleh mereka.

2. *Production*

Dari hasil *brainstorming* dengan para ahli dan beberapa pelaku bisnis untuk blok produksi perlu diadakan suatu pemanfaatan sisa limbah pertanian untuk dijadikan pupuk bagi pertanian maupun perkebunan di sektor agrowisata Desa Punten agar mengurangi dari biaya yang dikeluarkan oleh para pelaku bisnis atau para petani sekitar.

3. *Materials*

Dari blok bahan baku, solusi alternatif yang dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis sektor agrowisata Desa Punten adalah sisa-sisa tanaman yang rontok di lahan agrowisata dapat dimanfaatkan kembali menjadi pupuk alami untuk mengurangi biaya operasional para pelaku bisnis dan para petani.

4. *Functional Value*

Dalam penambahan nilai fungsional bagi sektor agrowisata Desa Punten ialah diharapkan adanya perbaikan kualitas dari tanaman agar jangka hidup dari tanaman pertanian atau perkebunan dari sektor agrowisata Desa Punten dapat bertambah jangka waktu masa tanam dan akhirnya memberikan hasil panen yang berkualitas bagi pengunjung.

5. *End of Life*

Dalam sektor agrowisata Desa Punten perlu adanya suatu bentukan tim pemandu yang memiliki tugas memberikan dan menyampaikan proses edukasi secara kreatif dan informatif agar para pengunjung dapat lebih mudah mengingatnya.

6. *Distribution*

Sebagai salah satu sektor agrowisata, para pelaku bisnis menyadari bahwa proses distribusi merupakan salah satu komponen penting dalam bisnis mereka, oleh sebab itu dalam mengatasi masalah proses distribusi terutama dalam pengemasan, perlu dilakukan proses

pengemasan menggunakan bahan yang awet dan tahan lama serta praktis agar memberikan rasa aman kepada para pengunjung dari tempat yang jauh ketika membawa pulang buah tangan dari hasil sektor agrowisata Desa Punten.

7. *Use Phase*

Pada blok *use phase* solusi alternatif yang ditawarkan adalah perlu adanya turun tangan dari pemerintah bagi sektor agrowisata Desa Punten. Hal yang bisa didapat ketika pemerintah turun tangan adalah kebijakan-kebijakan yang mendukung dalam pengembangan sektor agrowisata Desa Punten.

8. *Environmental Impacts*

Dengan adanya pengembangan sektor agrowisata Desa Punten maka akan muncul efek-efek bagi lingkungan, dan dalam blok efek lingkungan hal yang dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis ialah pemasangan papan peringatan pada lahan agrowisata untuk menanggulangi rusaknya tanaman. Dan pemaksimalan pemanfaatan hasil sektor agrowisata dapat digunakan sebagai nilai tambah dari agrowisata itu sendiri.

9. *Environmental Benefits*

Dari blok keuntungan lingkungan setelah dilakukan evaluasi pada sektor agrowisata Desa Punten yaitu memunculkan solusi alternatif dengan mengurangi penggunaan plastik, seperti penggunaan plastik sebagai pembungkus buah jambu ketika memasuki masa panen dan juga tas plastik sebagai pembungkus bagi para pengunjung ketika akan memetik buah atau sayur. Bahan plastik dapat diganti dengan bahan yang lebih mudah diurai seperti kantong kertas.

<i>Local Communities:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pemerintah (desa dan kecamatan)</li><li>• Organisasi (karang taruna, kelompok sadar wisata)</li><li>• <b>Pemasok bahan baku: apel, jeruk, jambu, susu sapi, sayur mayur, dll</b></li></ul>	<i>Governance:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tidak ada tugas hanya saling memberikan dukungan.</li><li>• <b>Lebih memperhatikan dan ikut mengelola secara langsung sektor agrowisata.</b></li></ul>	<i>Social Value:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pemberdayaan masyarakat dan petani untuk penerapan pembangunan desa wisata.</li><li>• <b>Penciptaan nilai bersama dengan mengikuti semua lapisan masyarakat</b></li></ul>	<i>Social Culture:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adanya acara kebudayaan yang rutin dilaksanakan setiap tahun.</li><li>• <b>Praktik tanggung jawab social para pelaku bisnis terhadap masyarakat sekitar sektor agrowisata</b></li></ul>	<i>End Users:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Semua kalangan masyarakat umum.</li><li>• <b>Semua strata social mulai dari pelajar, pekerja, dan umum</b></li></ul>
	<i>Employees:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manajemen, marketing dan outsourcing.</li><li>• <b>Humas</b></li><li>• <b>Pemandu cadangan</b></li><li>• <b>Pelatihan</b></li></ul>		<i>Scale of Outreach:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Biro perjalanan</li><li>• Pemerintah</li><li>• Jaringan komunikasi antara pemerintah dan pelaku bisnis</li><li>• <b>Investor</b></li></ul>	
<i>Social Impacts:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kegiatan kepariwisataan yang selalu diagendakan dan terlaksana.</li><li>• <b>Pengadaan <i>event travel market</i></b></li></ul>			<i>Social Benefits:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Masyarakat menjadi terbuka akan pariwisata dan terbentuknya UKM bagi warga sekitar.</li><li>• <b>Keterlibatan organisasi-organisasi kepariwisataan dalam memberikan dukungan kepada sektor agrowisata</b></li></ul>	

Gambar 5.3 Model Bisnis TLBMC Layer Sosial Wisata Agro  
Sumber: Pengolahan Data

### 1. *Local Communities*

Dari segi komunitas lokal yang merupakan salah satu bagian penting yang ikut andil dalam sektor agrowisata Desa Punten. Maka selain dari organisasi dan pemerintah setempat, komunitas lokal yang juga tidak kalah pentingnya adalah para pemasok bahan baku, seperti pemasok buah-buahan, sayuran, susu sapi yang digunakan dalam penjualan kepada para pengunjung baik dalam bentuk mentah maupun dalam bentuk produk jadi.

### 2. *Governance*

Selama ini pemerintah setempat terutama pemerintah kota yang diharapkan dapat membantu sektor agrowisata Desa Punten masih belum bergerak. Hal ini dapat menghambat sektor agrowisata untuk berkembang, maka dari itu baik bantuan ataupun dukungan dalam bentuk kebijakan atau modal dari pemerintah kota sangatlah diharapkan oleh para pelaku bisnis dari sektor agrowisata untuk mengembangkan bisnis agrowisata mereka.

### 3. *Employees*

Karyawan yang merupakan aset penting dari operasional sektor agrowisata, maka dari itu perlu diadakannya pelatihan bagi para karyawan dalam meningkatkan kapabilitas para karyawan. Dan juga penambahan karyawan pada bidang humas dan pemandu sangatlah dibutuhkan dalam meningkatkan operasional dari agrowisata.

### 4. *Social Value*

Solusi alternatif yang dapat diberikan dalam blok nilai sosial adalah penciptaan nilai bersama baik oleh *stakeholder* maupun pelaku bisnis dengan mengikutkan semua lapisan masyarakat dalam pengembangan sektor agrowisata Desa Punten.

### 5. *Social Culture*

Budaya sosial yang dapat diterapkan selain dengan adanya acara kebudayaan di Desa Punten, praktik tanggung jawab bersama para pelaku bisnis kepada baik kepada masyarakat sekitar Desa Punten maupun kepada para pengunjung dapat menimbulkan budaya rasa untuk pelestarian alam.



#### 6. *Scale of Outreach*

Untuk blok skala jangkauan solusi strategi alternatif yang diberikan sebagai salah satu langkah dalam pengembangan bisnis sektor agrowisata adalah menarik investor-investor baru untuk menanamkan modal mereka ke sektor agrowisata, seperti pembangunan penginapan, pembangunan fasilitas-fasilitas pendukung, dll.

#### 7. *End Users*

Salah satu blok dari layer sosial adalah pengguna akhir, dari sektor agrowisata selain semua kalangan masyarakat yang dapat menikmati agrowisata tersebut, segmen yang lain adalah semua kalangan strata sosial mulai dari pelajar, pekerja, ataupun umum juga dapat menikmati dan mendapatkan manfaat dari sektor agrowisata Desa Punten

#### 8. *Social Impacts*

Efek sosial yang muncul dengan adanya sektor agrowisata Desa Punten selain kegiatan kepariwisataan yang diagendakan, hal seperti pengadaan *event travel market* juga menjadi salah satu efek bagi masyarakat sekitar agar lebih dapat mempromosikan sektor agrowisata Desa Punten.

#### 9. *Social Benefits*

Dari blok keuntungan sosial yang didapat dengan adanya sektor agrowisata di Desa Punten selain masyarakat terbuka akan pariwisata khususnya agrowisata yaitu, keterlibatan-keterlibatan organisasi-organisasi kepariwisataan maupun non-kepariwisataan dalam memberikan dukungan untuk pengembangan sektor agrowisata di Desa Punten.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian strategi pengembangan bisnis agrowisata di Desa Punten dengan pendekatan model bisnis TLBMC adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari analisis *triple layered business model canvas* agrowisata Desa Punten menunjukkan bahwa agrowisata Desa Punten memiliki beberapa kelemahan yaitu dibagian *supplies and outsourcing*, *scale of outreach*, *governance*, *cost structure*, dan *costumer relationship*. Disisi lain beberapa blok seperti, *key resources*, *social impacts*, *environmental benefits* dan *value propostions* yang dimiliki oleh agrowisata Desa Punten sangat mendukung untuk pengembangan desa wisata. Hasil dari analisis matriks SWOT-4k menyimpulkan bahwa agrowisata Desa Punten berada pada kondisi internal yang cukup baik untuk mengembangkan produk wisata dan ekspansi pasar. Dari 16 strategi yang telah diformulasikan menggunakan TOWS matrik, terdapat 2 strategi yang memiliki nilai TAS tertinggi yaitu membuat paket wisata yang bervariasi dan menarik tentang agrowisata dan meningkatkan sistem pelayanan terhadap pengunjung.
2. Hasil implementasi model bisnis agrowisata dengan pendekatan (TLBMC) ini menunjukkan bahwa model bisnis ini memberikan kemudahan dalam merumuskan strategi bisnis bagi para pelaku bisnis agrowisata. Kemudian terdapat peningkatan pada beberapa blok dalam kanvas TLBMC yaitu, blok *revenue stream*, blok *costumer segment*, blok *production*, dan blok *social benefits*.

## **6.2. Saran**

Saran untuk penelitian selanjutnya yang sejenis adalah cakupan penelitian ini terbatas bidang pariwisata pada sektor agrowisata. Oleh karena itu, akan lebih baik jika dilakukan penelitian keseluruhan usaha agrowisata dalam berbagai konsep, yaitu ekowisata, wisata konvensional, dll dengan melakukan klasifikasi berdasarkan jenis wisata yang lebih beragam sehingga preferensi yang dihasilkan lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanullah, Azhar., Ibrahim, Jamaluddin., 2015. Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies
- Budiarti, S. d., 2013. Pengembangan Agrowisata Berbasis Masyarakat Pada Usahatani Terpadu Guna Meningkatkan Kesejahteraan Petani Dan Keberlanjutan Sistem Pertanian. Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia, Vol 18, No 3. Journal.ipb.ac.id, diakses tanggal 14 Mei 2017
- Collins, J.C., Porras, J.I., 1996. Building Your Company's Vision. Harvard. Business.
- Connor, Rochelle O'. 1985. Facing Strategi Issues : New Planning Guides and Practices, Laporan No. 87. New York : The Cobference Board Inc.
- Disa, Annasla 2015. *Analysis of Business Model Development of Honey Products Using Business Model Canvas Approach.*
- Gavrilova, Tatiana., Alsufyev, Artem 2014. Transforming Canvas Model: Map versus Table
- Glaser, J.A., 2006. Corporate Responsibility And The Triple Bottom Line. Clean Technology. Environment. Policy
- Hubbard, G., 2009. Measuring Organizational Performance: Beyond The Triple Bottom Line. Business. Strategy Environment.
- Joyce, Alexandre., Paquin, L. Rammond 2017. The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool To Design More Sustainable Business Models.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta.
- Kalakota dan Robinson 2001, Tahapan CRM Dalam Perusahaan. Terjemahan. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Kotler dan Keller 2009. *Manajemen Pemasaran Terjemahan Edisi 12*. Jakarta: ERLANGGA.
- Kotler dan Armstrong terjemahan Sihombing 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: ERLANGGA
- Law, R. R. 2011. Identifying Changes and Trends in Hong Kong Outbond Toursim. *Tourism Management*, 1106-1114.

- Lozano, R., 2008. Envisioning Sustainability Three-Dimensionally. J. Clean. Production.
- Maghfirah. 2014. *E-Business Analysis of Garut University (UNIGA) Using the Business Model Canvas*.
- Nugraha, Angipta Soma. 2011 Strategi Pemasaran Kripik Tempe Pada Industri Rumah Tangga Di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri. Skripsi. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis UNS.
- Rebitzer, G., Ekvall, T., Frischknecht, R., Hunkeler, D., Norris, G., Rydberg, T., Schmidt, W.-P., et al., 2004. Life Cycle Assessment: Part 1: Framework, Goal And Scope Definition, Inventory Analysis, And Applications. Environment. International.
- Santoso, Anang Budi. 2013. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan*.
- Saputra, S. A. 2013. Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2) pada PT Guci Mas Plasindo. Tugas Akhir UAJY.
- Sherman, W.R., 2012. The Triple Bottom Line: The Reporting Of 'Doing Well' & 'Doing Good'. J. Appl. Business. Res. (JABR)
- Subagyo, Ahmad 2010. *Marketing in Business*. Jakarta.
- Surjani, Rini. 2002. *Manajemen Strategi dalam Menghadapi Era Globalisasi*. Vol 11 No. 1.
- Stefan, Slavik., Richard, Bednar 2014. *Analysis of Business Models*.
- Syahputra, Ricky 2017. *The Analytic of Property Business Model Development in Indonesia*.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius 2012. *Pemasaran Strategik Edisi 2*. Jakarta : ANDI Yogyakarta.
- Thamrin, Indra 2016. Business Development Strategy, Ready-to-Drink Tea, Your Tea, with Business Canvas Model Approach
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves 2012. *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Wicaksono, Arief., Syarief, Rizal 2017. *Business Model In Electricity Industry Using Business Model Canvas Approach: The Case Of Pt. Xyz*.

- Purnawati, Wayan., Budiyanto, Djoko 2017. *The Analysis of Implementation Business Model Canvas At The E-Marketplace Dipeta Company.*
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining, Superior Performance.* The Free Press, New York
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004. *Co-Creating Unique Value With Customers.* Strategy & Leadership.
- Wicaksono, Arief., Syarief, Rizal 2017. *Business Model In Electricity Industry Using Business Model Canvas Approach: The Case Of Pt. Xyz.*
- Wheelen and Hunger 2012. *Proses Tahapan Manajemen Strategi.* Diakses dari <http://hipni.blogspot.co.id/2012/02/pengertian manajemen strategi.html>
- Zulfadli 2015. Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng Di Kabupaten Bogor Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



# LAMPIRAN

## LAMPIRAN A. Kuesioner SWOT

### KUESIONER SWOT ANALISIS UNTUK PERANCANGAN STRATEGI

#### Penelitian

Penelitian kuesioner untuk menjangkau penilaian/persepsi atas faktor internal dan eksternal dalam lingkungan agrowisata, sebagai upaya pemilihan/penilaian (*judgement comparison*) untuk merumuskan rekomendasi perancangan strategi guna meningkatkan pertumbuhan bisnis agrowisata pada Kota Batu.

#### Penjelasan

1. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan persepsi/penilaian yang sifatnya subjektif, sehingga jawaban responden dibuat berdasarkan persepsi responden atas penilaian faktor internal dan eksternal dari agrowisata yang nantinya akan digunakan untuk perancangan strategi pengembangan bisnis agrowisata.
2. Tujuan penelitian ini adalah membuat pemodelan strategi bisnis dengan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)* pada agrowisata di Kota Batu serta memberikan *alternative solution* pengembangan usaha kepada manajemen agrowisata yang sesuai dengan kondisi sosial budaya daerah Batu.
3. Kegunaan penelitian ini adalah untuk menyusun tesis (karya akhir) guna melengkapi salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
4. Mengingat pentingnya masukan dari Bapak/Ibu/Saudara, maka saya mohon kiranya dapat membantu sepenuhnya dengan mengisi penilaian dengan

sungguh-sungguh, agar hasil yang dicapai dapat memberikan perancangan strategi yang terbaik bagi agrowisata Kota Batu.

5. Karena penelitian ini merupakan penelitian akademik, maka untuk menjamin keakuratan masukan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan, saya mengharapkan Bapak/Ibu/Saudara berkenan mengisi data-data berupa identitas diri dan lembar pertanyaan berikut ini:

### **Data Responden**

Nama Lengkap :  
Alamat :  
No Telp/ HP :  
Profesi/Jabatan :  
Janis Kelamin : Pria/Wanita\*  
Pendidikan Tertinggi : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2\*  
Kendaraan yang dipakai  
menuju tempat agrowisata :

\*coret yang tidak perlu

Tanda Tangan

---

---

### **Petunjuk pengisian**

- Tujuan kuesioner: menjaring persepsi penilaian responden berdasarkan persepsi terhadap penilaian faktor internal dan eksternal yang terkait dengan strategi pengembangan bisnis usaha agrowisata.
- Berikanlah penilaian atas pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan

- Angka 8 = amat sangat baik
- Angka 7 = sangat baik
- Angka 6 = baik
- Angka 5 = sedikit baik
- Angka 4 = sedikit buruk
- Angka 3 = buruk
- Angka 2 = sangat buruk
- Angka 1 = amat sangat buruk

memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan angka dibawah ini:

- Berikanlah penilaian urgensi penanganan atas faktor internal dan eksternal tersebut, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf tersebut:

- Huruf A = amat sangat penting dilakukan penanganannya
- Huruf B = penting dilakukan penanganannya
- Huruf C = kurang penting penanganannya
- Huruf D = tidak penting penanganannya

**Selamat menjawab, Terima Kasih.**

No	Indikator	Penilaian kondisi saat ini								Urgensi penanganan			
	Faktor Internal												
	Kekuatan												
1	Tarif masuk yang ditawarkan relatif murah	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
2	Photobooth (Pojoy Selfie) bagi pengunjung	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
3	Melayani pengunjung dengan ramah	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
4	Kualitas buah dan sayuran yang dihasilkan baik	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
5	Lokasi yang strategis dekat dengan beberapa hotel dan penginapan	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
6	Harga produk buah dan sayur yang cukup murah	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
7	Terdapat outbound pada lokasi wisata	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
8	Adanya pengembangan tempat wisata secara berkala	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
9	Terdapat banyak paket wisata yang ditawarkan	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
10	Lahan parkir yang cukup luas	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
	<b>Kelemahan</b>												
1	Permodalan yang masih lemah	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
2	Ketrampilan mengolah produk unggulan yang kurang	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
3	Keterbatasan lahan agrowisata	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
4	Variasi buah atau sayur yang di tanam	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
5	Keterbatasan fasilitas pada tempat wisata	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
	<b>Faktor Eksternal</b>												
	<b>Peluang</b>												
1	Menyediakan lapangan kerja bagi warga sekitar	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
2	Gaya hidup masyarakat yang ingin kembali ke alam	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
3	Perkembangan teknologi informasi	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
4	Kondisi alam yang potensial untuk pengembangan sayur dan buah	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
5	Minat pengunjung agrowisata untuk datang kembali lain waktu	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
	<b>Ancaman</b>												
1	Kekecewaan pengunjung agrowisata	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
2	Kondisi cuaca yang tidak dapat di prediksi	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D
3	Terdapat agrowisata sejenis di Kota Batu	1	2	3	4	5	6	7	8	A	B	C	D

## LAMPIRAN B. Frekuensi Karakteristik Responden

Responden					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Dwi Khoirul	1	1.33	1.33	1.33
	Aryo Duve	1	1.33	1.33	2.67
	M. Farhan	1	1.33	1.33	4.00
	Saiful Azis	1	1.33	1.33	5.33
	Taufik	1	1.33	1.33	6.67
	Andri Akmal	1	1.33	1.33	8.00
	Rinda Septi	1	1.33	1.33	9.33
	Natasya	1	1.33	1.33	10.67
	Arie Yusrini	1	1.33	1.33	12.00
	M. Shohihur	1	1.33	1.33	13.33
	Ravindra	1	1.33	1.33	14.67
	Gilang Faqih	1	1.33	1.33	16.00
	Ifa Risma	1	1.33	1.33	17.33
	Hegar	1	1.33	1.33	18.67
	Fiki	1	1.33	1.33	20.00
	Kayis	1	1.33	1.33	21.33
	Farid	1	1.33	1.33	22.67
	Anang	1	1.33	1.33	24.00
	Enggar	1	1.33	1.33	25.33
	Muflikhatin	1	1.33	1.33	26.67
	Damanhuri	1	1.33	1.33	28.00
	Ainur Rofiq	1	1.33	1.33	29.33
	Fariel	1	1.33	1.33	30.67
	Sugik	1	1.33	1.33	32.00
	Achmad	1	1.33	1.33	33.33
	M. Alfin	1	1.33	1.33	34.67
	M. Solikhin	1	1.33	1.33	36.00
	Firman	1	1.33	1.33	37.33
	Bayu	1	1.33	1.33	38.67
	M. Akhiria	1	1.33	1.33	40.00
	Restu	1	1.33	1.33	41.33
	Fauzhi	1	1.33	1.33	42.67

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ika	1	1.33	1.33	44.00
Cholik	1	1.33	1.33	45.33
Aurellia	1	1.33	1.33	46.67
Febriani	1	1.33	1.33	48.00
Rangga	1	1.33	1.33	49.33
Sabil	1	1.33	1.33	50.67
Anisa	1	1.33	1.33	52.00
Agatha	1	1.33	1.33	53.33
Diah	1	1.33	1.33	54.67
Reni	1	1.33	1.33	56.00
Eka Nur	1	1.33	1.33	57.33
Nanda	1	1.33	1.33	58.67
Siti	1	1.33	1.33	60.00
Paulus	1	1.33	1.33	61.33
Richatul	1	1.33	1.33	62.67
Yoga	1	1.33	1.33	64.00
Rajiv	1	1.33	1.33	65.33
Idin	1	1.33	1.33	66.67
Wahyu	1	1.33	1.33	68.00
M. Rafi	1	1.33	1.33	69.33
Yusita	1	1.33	1.33	70.67
Arya	1	1.33	1.33	72.00
Osadi	1	1.33	1.33	73.33
Tri Cahyo	1	1.33	1.33	74.67
Isna	1	1.33	1.33	76.00
Ahmad Azhar	1	1.33	1.33	77.33
Kesia	1	1.33	1.33	78.67
Madina	1	1.33	1.33	80.00
Nebraska	1	1.33	1.33	81.33
Syakirah	1	1.33	1.33	82.67
Nabilah	1	1.33	1.33	84.00
Putri	1	1.33	1.33	85.33
Jonathan	1	1.33	1.33	86.67
Hasea	1	1.33	1.33	88.00

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bintang	1	1.33	1.33	89.33
Ilham	1	1.33	1.33	90.67
Hadi	1	1.33	1.33	92.00
Bara	1	1.33	1.33	93.33
Adzriel	1	1.33	1.33	94.67
Ayuparamita	1	1.33	1.33	96.00
Ardhanu	1	1.33	1.33	97.33
Khadijah	1	1.33	1.33	98.67
Amelia	1	1.33	1.33	100.00
Total	75			

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Wanita	37	49.33	49.33	49.33
Pria	38	50.67	50.67	100.00
Total	75			

#### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤16 Tahun	21	28.00	28.00	28.00
17 - 25 Tahun	32	42.67	42.67	70.67
26 - 35 Tahun	15	20.00	20.00	90.67
36 - 45 Tahun	2	2.67	2.67	93.33
≥ 46 Tahun	5	6.67	6.67	100.00
Total	75			

#### Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ≤SMA	44	58.67	58.67	58.67
Diploma/S1	26	34.67	34.67	93.33
≥ S2	5	6.67	6.67	100.00
Total	75			

**Pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pegawai Negeri Sipil	12	16.00	16.00	16.00
Wiraswasta	25	33.33	33.33	49.33
Valid Pelajar/Mahasiswa	29	38.67	38.67	88.00
Lain-lain	9	12.00	12.00	100.0
Total	75			

**Kendaraan yang Dipakai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mobil	15	20.00	20.00	20.00
Sepeda	23	30.67	30.67	50.67
Valid Motor				
Bis	37	49.33	49.33	100.00
Pariwisata				
Total	75			

**Mengunjungi Agrowisata Bersama**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sendiri	8	10.67	10.67	10.67
Pasangan/Keluarga	32	42.67	42.67	53.33
Valid Teman	35	46.67	46.67	100.00
Total	75			



### Lampiran C. Daftar Pertanyaan TLBMC

<b>Environmental Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
Supplies and outsourcing (Persediaan dan Alih daya)	Apakah desa wisata memiliki beberapa persediaan maupun alih daya yang digunakan dalam mendukung produksi	Belum ada persediaan alih daya.
	Hal apa yang perlu dilakukan dalam pemanfaatan persediaan atau alih daya	Belum ada persediaan alih daya.
	Apa saja contoh persediaan atau alih daya yang digunakan dalam mendukung produksi	Belum ada persediaan alih daya.
Production (Produksi)	Produksi apa yang dihasilkan di desa wisata ini	Semua hasil pertanian (buah dan sayuran) serta pengolahan dari hasil pertanian
	Tingkat produksi yang dihasilkan	Tingkat produksi tidak ada target karena hanya pemanfaatan sisa hasil pertanian
	Mengapa perlu dilakukan produksi pada desa wisata	Untuk dimanfaatkan menjadi produk yang lain
Functional value (Nilai Fungsional)	Mengapa perlu dilakukan produksi pada desa wisata	Mengubah mindset petani yang hanya menjual hasil pertanian mentah yang sekedar laku di pasar
	Hal apa saja yang telah dilakukan dalam meningkatkan nilai fungsional pada produk agar ramah lingkungan	Perawatan tanaman, menjaga tanah, dan menjaga kualitas hasil pertanian

<b>Environmental Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
End Of Life	Hal apa yang telah dilakukan oleh para pelaku bisnis dalam mengembangkan segi sustainable produk	Pengolahan produk menggunakan sisa hasil pertanian
	Bagaimana cara pelaku bisnis memberi pengetahuan tentang sustainable kepada para pelanggan	Tim memberikan edukasi tentang proses-proses pertanian kepada pengunjung (penanaman, perawatan, panen, packing, dan manfaat dari hasil pertanian tersebut).
Use Phase	Bagaimana para pelaku bisnis dapat menjaga produk nya	Petani menjaga kualitas hasil pertanian serta dari tim mengadakan pertemuan 1 kali dalam 1 minggu untuk membahas pelayanan terhadap pengunjung.
	Segi perawatan atau perbaikan produk apa yang ditawarkan kepada para pelanggan	Para pelaku bisnis hanya menyampaikan proses pembuatan produk kepada pengunjung.
Materials (Bahan)	Jenis bahan baku yang digunakan dalam produksi	Semua jenis hasil pertanian bisa diproses.
	Berapa banyak jumlah bahan baku yang digunakan	Rata-rata 1kg dari hasil pertanian bisa untuk 1 botol produk
Distribution (Distribusi)	Bagaimana bentuk distribusi produk	Dalam kemasan plastik dan di packing dalam kardus untuk didistribusikan ke pusat oleh-oleh, dan dijual perkilo untuk para pengunjung yang datang ke lokasi agrowisata.
	Tujuan distribusi	Tujuannya adalah pusat oleh-oleh dan permintaan secara online
	Sumber daya yang digunakan dalam distribusi	Akomodasi mobil dan paket pengiriman logistic untuk luar kota

<b>Environmental Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
Environmental impacts (Efek pada Lingkungan)	Efek yang diterima lingkungan sekitar	Negatif: Tanaman menjadi rusak. Positif: Pelestarian hasil pertanian
	Adakah sumber daya yang diperlukan dalam menanggulangi efek yang diterima lingkungan sekitar	Penyampaian para <i>guide</i> kepada para pengunjung di tempat wisata cara memetik hasil pertanian agar tidak merusak tanaman pertanian
Environmental benefits (Keuntungan pada Lingkungan)	Keuntungan apa saja yang diterima oleh lingkungan sekitar dalam produksi	Tidak ada sisa limbah pertanian

<b>Social Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
Local communities (Komunitas Lokal)	Apakah desa wisata memiliki beberapa komunitas lokal	Ada, yaitu dari desa, karang taruna, dan kelompok sadar wisata.
	Peran apa saja yang dilakukan oleh komunitas local untuk desa wisata dan para pengunjung	Memperkenalkan potensi wisata yang ada di desa ke semua kalangan pelanggan wisata.
Governance (Pemerintahan)	Apa saja peran pemerintah dalam membangun bisnis tersebut	Desa: melalui pembinaan struktur desa. Kota: Belum ada peran yang signifikan
	Bagaimana pemerintah dalam mengontrol unit bisnis pada desa wisata	Tidak ada tugas yang terspesifikasi hanya saling memberikan dukungan.
Social Value (Nilai Sosial)	Nilai social apa saja yang telah diterapkan oleh para pelaku bisnis dalam membangun desa wisata	Pemberdayaan masyarakat dan petani untuk penerapan dalam pembangunan desa wisata
	Hal apa saja yang telah dilakukan dalam meningkatkan nilai social pada desa wisata	Merekrut para pemuda karang taruna dan kelompok sadar wisata, mengadakan acara social, dan mengadakan pelatihan kepariwisataan.
	Bagaimana para pelaku bisnis dalam menciptakan manfaat social bagi para stakeholder maupun pengunjung sebagai upaya sustainable	Saling membantu untuk menciptakan manfaat social
Social culture (Budaya social)	Budaya social apa saja yang dimiliki oleh desa wisata	Ada, acara tayuban yang diadakan setiap tahun untuk menarik minat pengunjung
	Bagaimana cara pelaku bisnis mengenalkan budaya social dari desa wisata bagi pengunjung	Disampaikan lewat media cetak (pamphlet dan brosur) dan melalui media social

<b>Social Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
End User (Pengguna Akhir)	Siapa saja yang menjadi pengguna akhir menurut para pelaku bisnis	Pengguna akhir adalah masyarakat umum.
	Apakah ada pengelompokan oleh para pelaku bisnis untuk pengguna akhir	Tidak ada pengelompokan secara khusus
Employees (Karyawan)	Peran apa yang dimiliki oleh para karyawan di desa wisata	Manajemen mengatur pemasukan dan pengeluaran, marketing (dominan), serta angkutan dan petugas kebun
	Bagaimana peran organisasi atau pelaku bisnis dalam pengembangan kompetensi karyawan	Pergantian pegawai antara kebun, <i>rest area</i> , dan lain-lain. Serta pelatihan dari dinas pariwisata selama ada undangan
Scale Of Outreach (Skala Jangkuan)	Stakeholder mana yang memiliki hubungan baik dengan para pelaku bisnis	Dari biro perjalanan, desa, dan kecamatan
	Bagaimana cara pelaku bisnis dalam menjaga hubungan dengan para stakeholder	Menjalin komunikasi sedangkan dari pemerintah ada tim <i>support</i> baik tenaga maupun dana
	Gagasan atau idea apa yang telah dikeluarkan oleh pelaku bisnis dalam membentuk hubungan yang integratif baik dengan stakeholder maupun pengunjung	Menyatukan persepsi agar tercipta keseragaman tetapi tidak didukung pemerintah dikarenakan kepentingan pribadi
Social Impacts (Efek pada Sosial)	Efek apa yang telah diberikan oleh desa wisata dari segi sosial	Kegiatan kepariwisataan yang selalu diagendakan dan terlaksana
Social Benefits (Keuntungan pada Sosial)	Keuntungan apa yang diperoleh bagi lapisan sosial masyarakat dengan adanya desa wisata	Masyarakat menjadi terbuka pariwisata dan terbentuknya UKM untuk ibu-ibu serta masyarakat sekitar

<b>Economic Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
Customer Segment (Segmen Pelanggan)	Apakah desa wisata memiliki beberapa segmen pengunjung	Berbagai macam segmen pengunjung dan kalangan social diterima (pelajar, instansi, wisatawan local dan mancanegara).
	Seperti apa jenis segmentasi yang dilakukan	Tidak ada jenis segmentasi yang dilakukan karena semua segmen pelanggan diterima
	Siapakah pelanggan / pengunjung terpenting desa wisata	Pelanggan dari biro perjalanan
Value Proposition	Apa saja yang ditawarkan desa wisata kepada pelanggan	Ekowisata dan edukasi serta <i>another side of Batu City</i>
	Apa saja kebutuhan pelanggan yang desa wisata	Fasilitas yaitu akses jalan, tempat parkir, <i>rest area</i> , dll
Channels	Saluran apakah yang digunakan desa wisata untuk menjangkau pengunjung	<i>Sales Call</i> , penyebaran brosur, dan multimedia.
	Hal apa saja yang telah dilakukan untuk membuat saluran tersebut	Aktif dalam <i>event</i> kepariwisataan ( <i>travel mart</i> )
Customer Relation	Jenis hubungan seperti apa yang dibangun oleh desa wisata dengan para pengunjung	Mengandalkan fasilitas dan kualitas yaitu pelayanan dan hasil dari desa wisata
	Bagaimana cara para pelaku bisnis pada desa wisata dalam membangun hubungan dengan para pengunjung	Jaringan komunikasi yaitu buku tamu, penyebaran brosur dan kartu nama
Keys Activities	Proses produksi dari awal hingga ekspedisi produk dari desa wisata	Proses produksi memakan waktu beberapa lama yang kemudian saat selesai didistribusikan ke perusahaan pengolah hasil pertanian dan dijual di tempat wisata dan di pusat oleh-oleh

<b>Economic Layer</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Kesimpulan</b>
Key Partners	Mitra utama yang dimiliki desa wisata	Mitra utama adalah petani dan <i>supplier</i>
	Berapa banyak jumlah pengumpul dan petani	Rata-rata $\pm 90$ petani dan yang aktif hanya sekitar $\pm 40$ orang
Key Resources	Jumlah karyawan	Tim inti 4 orang
	Kualifikasi karyawan	Tidak ada kualifikasi tertentu
	Sumber daya fisik	Transportasi, alat-alat packing
Cost Structure	Sumber daya apa saja yang membutuhkan paling banyak pembelanjaan	Pembelian bahan baku pertanian dan biaya operasional.
Revenue stream	Sumber pendapatan di dapatkan darimana	Penghasilan utama didapat dari penjualan tiket, hasil pertanian di kebun, dan produk hasil pertanian.

**Lampiran D. Hasil SPSS Kuisioner SWOT**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,736	,736	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	148,83	611,274	,428	,280	,710
V2	152,03	643,908	,363	,395	,720
V3	146,17	592,223	,508	,480	,697
V4	146,09	590,810	,543	,434	,692
V5	147,70	577,909	,549	,509	,689
V6	146,97	590,393	,460	,333	,704
V7	151,80	671,697	,148	,234	,755
V8	148,45	622,997	,397	,319	,714
V9	148,24	641,780	,328	,196	,724
V10	149,71	660,854	,259	,218	,734



## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	5

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V16	74,63	202,437	,436	,728
V17	74,42	205,579	,510	,701
V18	74,08	188,034	,570	,677
V19	74,25	191,927	,544	,687
V20	74,90	200,495	,491	,707

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,560	,577	5

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V11	58,51	146,010	,232	,122	,548
V12	58,45	123,098	,409	,234	,458
V13	60,48	124,777	,380	,180	,473
V14	59,74	118,821	,353	,167	,484
V15	61,42	108,913	,275	,109	,555

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,250	3

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V21	24,61	27,917	,252	-,118 <sup>a</sup>
V22	28,74	40,861	,020	,407
V23	27,69	33,105	,146	,156

### Lampiran E. Formulasi Strategi dengan IFE & EFE

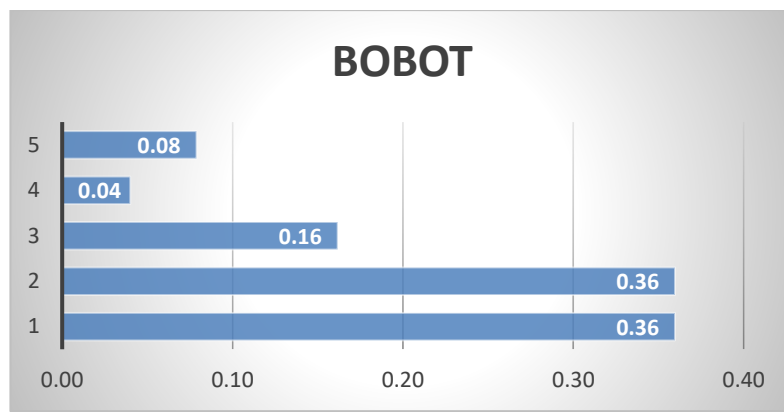
SWOT	Variabel	Total	Bobot	Total Bobot	IFAS / EFAS
Strength	V1	1628	0.071892	0.670346655	0.34069331
	V2	1308	0.057761		
	V3	1894	0.083639		
	V4	1902	0.083992		
	V5	1741	0.076882		
	V6	1814	0.080106		
	V7	1331	0		
	V8	1666	0.07357		
	V9	1687	0.074498		
	V10	1540	0.068006		
Weakness	V11	1614	-0.07127	-0.32965335	
	V12	1620	-0.07154		
	V13	1417	-0.06257		
	V14	1491	-0.06584		
	V15	1323	-0.05842		
Opportunity	V16	1844	0.138034	0.696683884	0.393367767
	V17	1865	0.139606		
	V18	1899	0.142151		
	V19	1882	0.140879		
	V20	1817	0.136013		
Threat	V21	1591	-0.1191	-0.30331612	
	V22	1178	-0.08818		
	V23	1283	-0.09604		

## Lampiran F. Perhitungan Kuadran TOWS

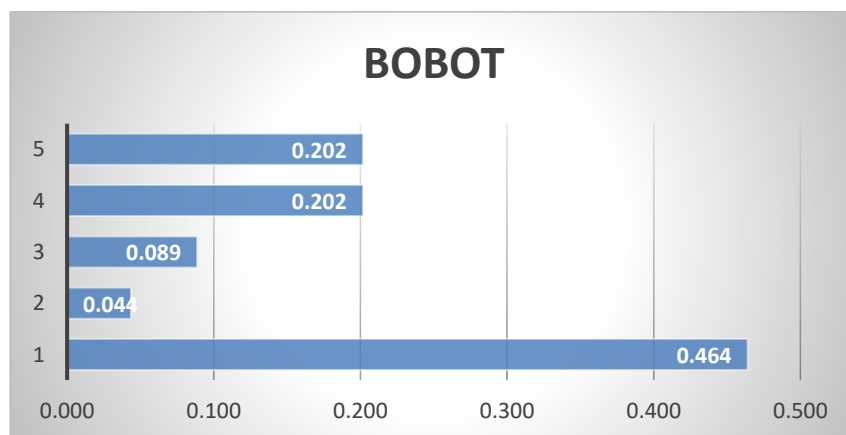
SWOT	Variabel	Total Variabel	Total SW & OT	BOBOT	RANK	Value	Posisi Kuadran TOWS
Kekuatan	<b>1</b>	1628	22645	0.07	3	0.22	1.24
	<b>2</b>	1308		0.06	4	0.23	
	<b>3</b>	1894		0.08	4	0.33	
	<b>4</b>	1902		0.08	5	0.42	
	<b>5</b>	1741		0.08	3	0.23	
	<b>6</b>	1814		0.08	4	0.32	
	<b>8</b>	1666		0.07	5	0.37	
	<b>9</b>	1687		0.07	4	0.30	
	<b>10</b>	1540		0.07	2	0.14	
Kelemahan	<b>1</b>	1614		0.07	4	0.29	
	<b>2</b>	1620		0.07	4	0.29	
	<b>3</b>	1417		0.06	3	0.19	
	<b>4</b>	1491		0.07	4	0.26	
	<b>5</b>	1323		0.06	5	0.29	
Peluang	<b>1</b>	1844	13359	0.14	3	0.41	1.25
	<b>2</b>	1865		0.14	4	0.56	
	<b>3</b>	1899		0.14	4	0.57	
	<b>4</b>	1882		0.14	3	0.42	
	<b>5</b>	1817		0.14	3	0.41	
Threat	<b>1</b>	1591		0.12	4	0.48	
	<b>2</b>	1178		0.09	3	0.26	
	<b>3</b>	1283		0.10	4	0.38	

## Lampiran G. Pembobotan AHP

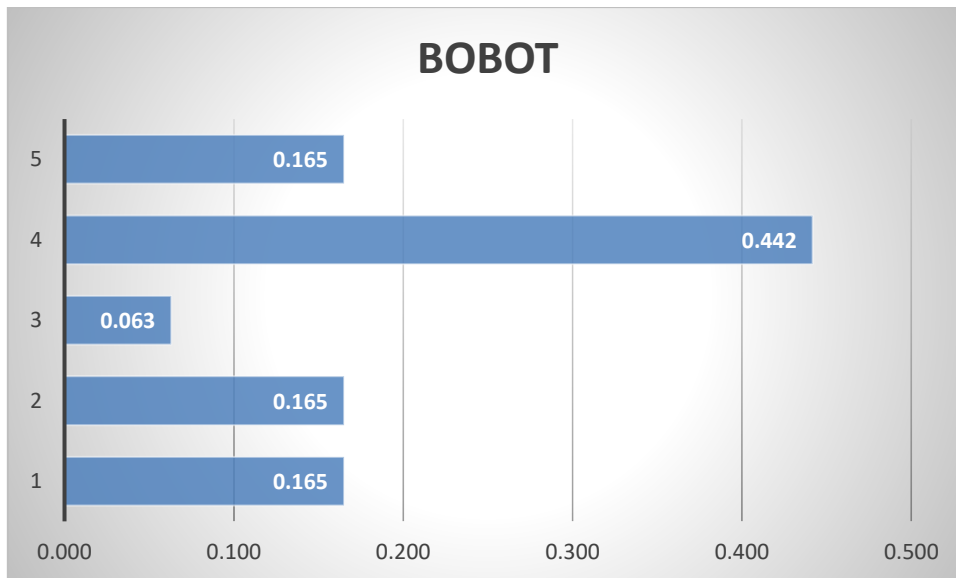
	1	2	3	4	5	Priority
1	0.37	0.37	0.40	0.30	0.35	0.36
2	0.37	0.37	0.40	0.30	0.35	0.36
3	0.12	0.12	0.13	0.22	0.21	0.16
4	0.05	0.05	0.03	0.04	0.02	0.04
5	0.07	0.07	0.04	0.13	0.07	0.08



	1	2	3	4	5	Priority
1	0.498	0.333	0.405	0.542	0.542	0.464
2	0.071	0.048	0.027	0.036	0.036	0.044
3	0.100	0.143	0.081	0.060	0.060	0.089
4	0.166	0.238	0.243	0.181	0.181	0.202
5	0.166	0.238	0.243	0.181	0.181	0.202



	1	2	3	4	5	Priority
1	0.158	0.158	0.200	0.152	0.158	0.165
2	0.158	0.158	0.200	0.152	0.158	0.165
3	0.053	0.053	0.067	0.091	0.053	0.063
4	0.474	0.474	0.333	0.455	0.474	0.442
5	0.158	0.158	0.200	0.152	0.158	0.165



## Lampiran H. Hasil Dokumentasi



G 1 Pengisian Kuesioner SWOT



G 2 Pengisian Kuesioner SWOT





G 3 Wawancara pada para ahli



G 4 Kondisi Kebun Apel Desa Punten



G 5 Edukasi Wisata Pertanian Desa Punten



## BIODATA



Penulis yang terlahir di Malang pada bulan Juni dengan nama lengkap Fuad Dwi Hanggara ini merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Terlahir dari pasangan bahagia Bapak Suparno dan Ibu Nur Rofiah. Penulis telah menempuh pendidikan formal dasar hingga menengah di MIN 1 Malang, MTsN 1 Malang, SMAN 7 Malang. Kemudian pada tahun 2009 penulis menjadi mahasiswa Jurusan Teknik Industri di Universitas Brawijaya Malang dan lulus Sarjana Strata 1 pada tahun 2014. Sejak menjadi mahasiswa, penulis aktif terlibat dalam organisasi mahasiswa himpunan jurusan dan terlibat juga dalam organisasi mahasiswa extra kampus. Setelah lulus Sarjana, penulis meneruskan pendidikan S2 di Departemen Teknik Industri ITS dan memilih bidang konsentrasi Manajemen Rekayasa. Pada tahun 2018 penulis lulus dari ITS dengan penelitian berjudul “Pengembangan Model Bisnis Agrowisata Sebagai Upaya Peningkatan Potensi Desa Wisata (Studi Kasus: Desa Puntèn, Kota Batu)”. Penulis yang sangat gemar *travelling*, futsal, nonton, sepakbola, dan mendengarkan musik ini sangat tertarik dengan model bisnis dan manajemen strategi. Penulis dapat dihubungi melalui email [samfu.31@gmail.com](mailto:samfu.31@gmail.com).